ESTIMATES

Canada Customs and Revenue Agency

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

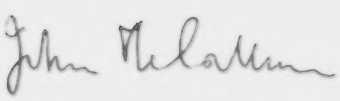
Catalogue No.: BT31-2/2005-III-36
ISBN 0-660-62484-2

Canada Customs and Revenue Agency

2004-2005
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved



The Honourable John McCallum, P.C., M.P.
Minister of National Revenue

The Report on Plans and Priorities is identical in content to the Canada Customs and Revenue Agency's *Summary of the Corporate Business Plan: 2004-2005 to 2006-2007*. The Minister of National Revenue tables the CCRA's *Summary of the Corporate Business Plan* in Parliament pursuant to the requirements of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*. For more information on the CCRA's *Summary of the Corporate Business Plan*, visit the CCRA's Web site at www.ccra.gc.ca or write to the CCRA, Policy and Planning Branch, Planning and Operations Division, 555 MacKenzie Avenue, Ottawa, Ontario K1A 0L5.

Message from the Minister

On December 12, 2003, the Government announced that the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) would become the Canada Revenue Agency (CRA), recognizing the departure of the Customs function to become part of the new Canada Border Services Agency (CBSA). The CBSA will build on the success of the Canada-United States Smart Border Declaration to ensure the twin goals of public safety and economic security. I wish all the best to our former Customs colleagues who continue to take on this important challenge.

The Canada Revenue Agency, which I am proud to lead in my new Cabinet assignment, has become a more focused organization dedicated to delivering client-centred service to Canadians, following a balanced approach to achieving compliance with tax law, and efficiently delivering benefits and credits on behalf of the federal and provincial governments.

Canadians have made it clear that they want higher standards in government. The CRA and its predecessor have earned a reputation among the public for trust, integrity, and fairness in the delivery of service to Canadians. We will continue to focus on these values, giving special attention to issues such as security, privacy of information, respect for citizens, and ethics.

We have continued in the last year to secure our leadership role in the federal government's service transformation agenda, including our prominence in the development of new Internet-based service under Government On-Line. Indeed, we are at the forefront of providing service on multiple platforms and will continue to be innovative in our approach. This Plan will further our leadership and open up new opportunities for greater collaboration with other federal departments and agencies, provinces, and territories. Our unique governance structure, including Board of Management direction and oversight, provides abundant flexibility to pursue such opportunities.

Our revenue generation infrastructure serves as a foundation for Canada's fiscal health, which in turn determines the quality of Canadians' social security and economic opportunity. Such an important role implies two fundamental responsibilities for our Agency. First, it requires that we maintain and promote public confidence in the fairness and integrity of the tax system, through excellence in service and diligence in enforcement. And second, it demands effective management of our own budget, one of the largest in government, to ensure low-cost, productive administration and a clear focus on program priorities. Prudent cost management and ongoing resource re-allocation will be required in order to achieve these priorities.

As our Agency prepares to mark its fifth anniversary, we stand at a unique juncture between reviewing our past and planning for our future—a future integral to the federal agenda. I look forward to engaging Parliamentarians and Canadians on the future direction of the Canada Revenue Agency.

John McCallum

The Honourable John McCallum P.C., M.P.
Minister of National Revenue

105-01043/

Foreword by the Chair

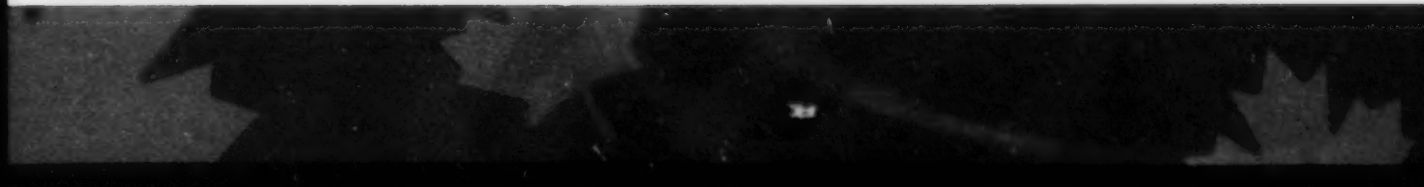
This *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* marks a watershed for the CCRA, as we prepare to undergo our five-year review and move forward without the Customs function. As I look back, I know I speak for all Board members in recognizing the accomplishments of this committed, dynamic Agency, and in thanking our Customs colleagues for their contribution to our national security and prosperity.

We have made significant progress on the change agenda that we established upon becoming an agency. Initiatives recommended under Administrative Reform and Renewal have been implemented with significant savings and service improvements. We have continued to transform how we do business, keeping pace with changes in technology and management practices. Our Human Resources regime has been reformed and renewed, although much work remains to address the Agency's evolving personnel and demographic challenges.

Finally, I take pride in the contributions our Board of Management has made to the Agency's governance. In an era when the oversight role of public boards has been scrutinized, I believe we have helped make the CCRA a more strategic, prudent, and results-oriented organization.

Of course, we cannot rest on these accomplishments as the re-mandated Canada Revenue Agency (CRA). We must lever our internal changes to increase productivity and deliver better service at a lower cost for Canadians, while building on the integrity of the tax system to ensure public trust in the fairness of our voluntary compliance system. Fortunately, as I have learned over the past four years, we are blessed with employees of dedication and integrity. I am therefore confident in recommending this *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* to the Honourable John McCallum, Minister of National Revenue.

Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management



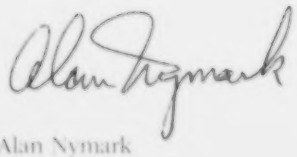
Management Representation

I submit for tabling in Parliament the *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* for the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA).

To the best of my knowledge, the information:

- accurately portrays the organization's mandate, priorities, strategies, and planned results;
- is consistent with the principles of the *CCRA Act* and is in accordance with the disclosure principles contained in the *Guide to the Preparation of the Report on Plans and Priorities*;
- is comprehensive and accurate; and
- is based on sound underlying agency-wide information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the production of the *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007*.



Alan Nymark
Commissioner
Canada Customs and Revenue Agency

Date: August 23, 2004

Table of Contents

Introduction 11

Risks, Challenges, and Opportunities 15

Business Lines 19

- Tax Services 19
- Benefit Programs and Other Services 24
- Appeals 26
- Corporate Management and Direction 28

Conclusion by the Commissioner 33

Appendices 35

- Appendix A – Organizational Structure A-1
- Appendix B – Board of Management B-1
- Appendix C – Detailed Financial Information C-1
- Appendix D – Horizontal Initiatives D-1

Introduction

This *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* has been written during a period of fundamental change for the Agency and the Government of Canada. In December 2003, the Customs business line of the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) was transferred to the new Canada Border Services Agency (CBSA), while it was announced that the CCRA would be re-mandated as the Canada Revenue Agency (CRA) to reflect our focus on tax and benefit administration. Negotiations on the division of corporate resources have been completed and are reflected in this Summary. The Summary continues to refer to the Agency as the "CCRA," pending formal legislative change.

As a nation, Canada faces a number of challenges with implications for the CCRA: remaining competitive while globalization increases; sustaining social programs challenged by external forces, demographic changes, and cost pressures; and the evolving federal-provincial dynamic. Each of these challenges will require more agile and effective instruments of governance.

The CCRA has a key role to play in the Government of Canada's response to these challenges. The CCRA collects over $310 billion in revenue every year, funds necessary to sustain Canada's economic and social programs. The CCRA also redistributes over $11 billion in federal and provincial credits and benefits. Finally, the CCRA makes up about one-fifth of the federal public service.

This year also marks our fifth year as an agency, and we will be reporting on our progress through the Parliamentary five-year review. The provision of more integrated client services and promotion of partnerships with the provinces, territories and other organizations have been key achievements of the first five years of the Agency's existence. Also notable has been the administrative and management autonomy achieved through separate employer and agency status. This has been strengthened by the uniqueness of our Board of Management which provides administrative oversight and strategic guidance. Agency status has allowed not only internal human resource, administrative and governance improvements, but has also provided a means for improving the quality of client services.

Our Strategic Outcome statement for this planning period is "Compliance with Canada's tax laws and the effective delivery of benefits and other programs and services." While the CCRA continues to focus on quality service as the prime means to ensure high rates of voluntary compliance, we also strive to refine our compliance programs and strategies to ensure income is reported, taxes are assessed, taxes owed are collected, and Canadians receive their rightful share of entitlements. Having the right mix of programs to address areas of high risk and non-compliance is fundamental to achieving our strategic outcome.

Our Strategic Framework, which orients our planning and reporting activities, is described in Exhibit 1. Note that this Strategic Framework will change for our next planning period (2005-2006 to 2007-2008) due to work being driven by Treasury Board Secretariat to ensure a proper alignment of government priorities and resources.

For this planning period, and with the transfer of Customs, we have four business lines: Tax Services, Benefit Programs and Other Services, Appeals, and Corporate Management and Direction.

This *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* outlines, for each business line, our priorities, strategies, and initiatives and the results we expect to achieve over the next three years. It also identifies the resources needed to fulfil our mandate and achieve our strategic outcome.

We have identified four Agency-wide priorities for the planning period:

- **trust and integrity** – to increase attention to security, privacy of information, and ethics, and to support public expectations for enhanced accountability in the management of public monies
- **tax integrity** – to enhance the overall fairness and integrity of Canada's tax regime while addressing key areas of risk with an appropriate mix of service and enforcement actions
- **service to Canadians** – to continue modernizing tax and benefit services, while working across departments and with other levels of government to improve service and reduce the overall cost of program administration
- **business sustainability** – to reallocate resources and realize further savings and productivity in order to support strong core tax and benefits programs, while continuing to invest in service innovations and pursuing new partnership opportunities

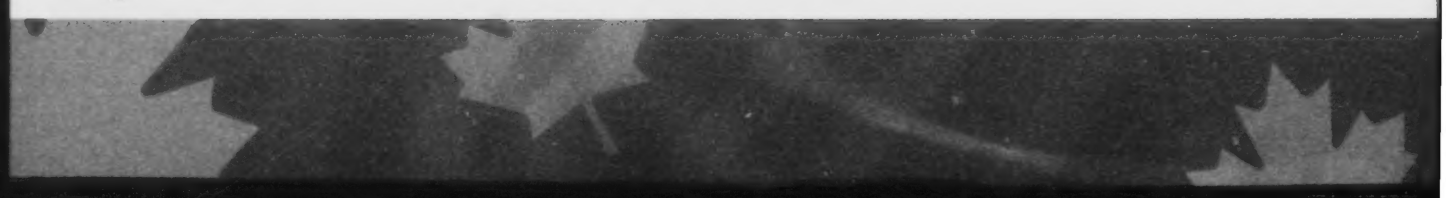


Exhibit 1: Strategic Framework

Strategic Outcome
Compliance with Canada's tax laws and the effective delivery of benefits and other programs and services

	Business Lines			
	Tax Services	**Benefit Programs and Other Services**	**Appeals**	**Corporate Management and Direction**
Expected Outcomes	Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected	Canadians receive their rightful share of entitlements	Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions	Internal services maximize performance of our business lines and operations
	Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider			
Anticipated Results	Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs			Sound strategic direction, financial and treasury management
	Non-compliance is identified and addressed			Enhanced human resources management with knowledgeable and skilled workforce
				Excellence in the provision of internal services
	Level of tax debt is within targeted level			
	Performance Expectations/Indicators			

Financial Spending Profile / Budget Management Strategies

The CCRA has a projected $3.2 billion budget for the 2004-2005 fiscal year. The division of this budget by business line is displayed in Exhibit 2 below.

Over the planning period, the Agency expects to continue with the successful efforts made in recent years to pursue an active re-allocation agenda. This will contribute to the government-wide effort to align federal spending with the highest public policy priorities and help finance the Agency's business transformation objectives.

Our budget management strategy for the planning period is comprised of the following key components:

- We will remain committed to strategically managing costs and will continue to pursue further **efficiency and productivity** gains beyond those already identified under the Horizontal Review umbrella.
- Through the management of our strategic Investment Plan, we will continue to fund **investment opportunities** in support of business transformation initiatives and systems integrity requirements.
- We will conduct a comprehensive review to validate whether the current A-base program **budgets** are aligned with Agency **priorities**, in addition to our participation in the Government's expenditure review process.
- We will discuss with central agencies of the Government of Canada, opportunities to invest further in **revenue-generating audit and collection activities**.
- We will explore additional **service improvement** opportunities.

We will also continue to vigorously pursue re-allocation and productivity opportunities. However, it is evident that we are facing a number of significant program integrity issues that cannot be resolved solely through internal re-allocation efforts. These include funding for the security and sustainability of information technology systems, and for processing the growth of tax transactions. We will need to discuss these concerns with Treasury Board Secretariat and Department of Finance officials.

Exhibit 2: Spending Profile by Business Line ($million)

Risks, Challenges, and Opportunities

Setting the context

Our assessment of the conditions prevailing in our operating environment provides us with an understanding of the relative risks, challenges, and opportunities facing the Agency. This also helps us identify and assess emerging trends, shifts in attitudes, and changing behaviours that may affect the Agency.

The key risks, challenges, and opportunities that influence this Plan are:

- Managing financial pressures
- Addressing threats to compliance
- Protecting confidential information
- Fulfilling our fiduciary responsibilities
- Sustaining human resources
- Socio-economic and political trends

Managing Financial Pressures

Implementing effective strategic cost management

In an environment of limited resources, the Agency must continue to manage the challenge of allocating its resources in an effective and timely manner. Managing and prioritizing the many initiatives in our change agenda while maintaining our core business capacity is key to continuing to improve our already high standards of service delivery. This challenge is steepened by the Government's recent need to transfer savings across government departments in order to support national priorities such as health care.

Our key spending pressures, with respect to maintaining the integrity of existing core programs, are the result of increasing complexity in tax administration, steadily increasing volumes of tax transactions, and the need to increase capacity in our IT processing and storage systems.

Our strategies for effective budget management are outlined on the last page of the previous chapter.

Addressing Threats to Compliance

Designing strategies to deal with specific risks

To ensure resources are applied where they will be of most value, we employ a world-class risk assessment system which allows us to design specialized strategies that target areas of highest risk, while ensuring a proper mix of service and enforcement activities. In the coming years, particular attention will be focused on:

- aggressive tax planning
- GST/HST program
- the underground economy
- collections and non-filers

Protecting Confidential Information

Maintaining the public's trust by safeguarding confidential personal information

The sheer volume of client data we maintain, whether collected by us or provided by our partners, and our drive to facilitate electronic interaction with clients, increase the importance of protecting confidential client information. Media reaction to the recent theft of taxpayer information and other losses and errors may have led to an increased public perception that the CCRA has to improve the way it handles confidential information.

The Agency must meet this challenge through mitigation strategies, based on a national review of security policies and practices, that focus on protecting taxpayer information and securing our facilities and systems.

Fulfilling Our Fiduciary Responsibilities

Fulfilling the trust placed in the Agency to collect revenue and to distribute tax credits and benefit payments

In light of several high-profile incidents, Canadians have demanded increased accountability and a new focus on values and ethics by those in a position of public trust. Canadians' perceptions of the fairness and integrity of the tax system are influenced by these events, as are their attitudes toward compliance. To guarantee fairness and a level playing field, we are committed to ensuring that all Canadians pay their fair share of taxes and receive their rightful entitlements.

We are addressing the challenge of collecting accounts receivable and limiting any future growth of the accounts receivable balance. These strategies help us meet our fiduciary responsibilities and preserve fairness.

Sustaining Human Resources

Meeting the challenges of sustaining the capacity of our human resources

The CCRA must balance shorter-term workforce adjustments that may result from efficiency gains and program changes against longer-term workforce considerations such as succession planning, corporate memory, and official language and employment equity goals. According to a recent study, of the 42,791 permanent CCRA employees as of April 1, 2003, 17.7% (7,566) will be eligible to retire by 2007-2008 and 36.6% (15,672) by 2012-2013[1]. In particular, as managers move through their career cycle, the Agency's ability to meet the demand for knowledgeable and experienced leaders may be challenged.

These statistics are exacerbated by other factors, for example, the language abilities of potential recruits to the public service. As well, meeting employment equity targets is likely to become more challenging depending on the settlement patterns of visible minorities and Aboriginals, who together continue to represent a greater percentage of Canada's labour force. The risks to the successful management of our human resources are considered to be medium-to longer-term in nature. The Agency must mitigate these risks through improved human resources planning that integrates the requirements of all its human resources policies.

Trends and risks in the operating environment are described in the remainder of this chapter. These factors impact on our priorities in terms of strengthening our core business and building partnerships across governments and other organizations.

Socio-economic and Political Trends

Responding to the social and political climate, and to changes in the labour market and demographic shifts

The changing demographics of Canada's population affect the CCRA's ability to deliver programs and services. As Canada's population ages, patterns of consumption and income generation change. Close to a quarter of a million people immigrate to Canada every year. Many have limited language abilities in English or French, and approximately 75% settle in our three largest urban centers. These demographic factors influence the mix of services and compliance activities we use.

The changing demographics of Canada's population is a key consideration as the CCRA adjusts its programs and services

---

[1] Demographic data for 2003 CCRA employees includes Customs.

Shifts in the make-up of the labour market must also be accounted for if we are to continue to provide effective service to Canadians and protect the tax base. In the first 11 months of 2003, 218,000 new jobs were created in Canada, in addition to the 560,000 jobs created the year before. From January 2002 to November 2003, the number of self-employed Canadians increased by 160,000, and the number of those in the construction labour category grew by 80,000. Both of these labour categories are considered areas of compliance risk.

The CCRA serves 22.9 million individual income tax filers annually. In 2003, we averaged 21.5 million hits on our Web site each month during peak tax season. We issue 68 million benefit payments and process 1.4 million corporate tax returns each year. Consequently, we rely on the capacity of our information technology systems to process and track information and on the integrity of our procedures and processes to manage our resources and deliver a large volume of services in a timely, accurate, and confidential fashion. As the volume of our business grows, the Agency must expand capacity. Our challenge is to maintain the integrity of our core operations, while taking a rational approach to capacity enhancements.

Conclusion

Our knowledgeable, experienced staff continue to use sophisticated risk management methodologies to address ongoing operational and strategic risks. The knowledge of risks from both inside and outside the Agency is integrated into our planning, decision-making, and reporting, which leads to better results for Canadians.

The following sections of this Summary describe how the Agency will proactively manage the risks, challenges, and opportunities within its operating environment.

Business Lines

Tax Services

This business line touches the lives of over 29 million individuals, businesses, trusts, and organizations. Taxes collected on behalf of the federal, provincial, and territorial governments and First Nations pay for programs that contribute to the social and economic well-being of Canadians. Each year, Tax Services collects over $310 billion in revenue on behalf of the federal and provincial governments. In 2002-2003, we processed 22.9 million individual, 1.4 million corporate, 6.8 million GST/HST, 164,300 trust, and 123,547 charity returns, and we completed 301,714 audits and 3,990 enforcement activities.

Strategies and Key Initiatives

We will implement the following initiatives and strategies over the planning period:

Enhance our risk assessment practices and adjust our compliance strategies to address an increasingly complex environment

Our risk assessment systems are updated as new risks are identified. Work will continue on the Compliance Measurement Framework (CMF) by adding indicators in 2004-2005. This will allow us to better understand compliance behaviour. We will also deliver the fifth and sixth versions of the Compliance Measurement, Profiling, and Assessment System (COMPASS), a decision support tool designed to ensure compliance risks are managed through effective targeting.

Over the planning period, we will pursue a number of compliance and enforcement activities, focused on the areas of greatest risk:

- aggressive tax planning
- GST/HST program
- underground economy
- collections and non-filers

Limiting the growth in accounts receivable and collecting revenues is essential to meeting our commitment to collect taxes on behalf of the federal, provincial, and territorial governments. In 2002-2003 we came close to matching our intake in new debt. This year, we will ensure that the dollar value of the accounts resolved meets or exceeds the intake of new debt by:

- establishing national pools of accounts for new intake;
- enhancing the systems we use to manage our workloads; and
- directing more work to our Collections Call Centre.

Finally, we will fully implement Part 6 of C-36 [*Charities Registration (Security Information) Act*] in co-operation with Public Safety and Emergency Preparedness Canada (which includes the core activities of the Solicitor General of Canada). This statute enforces Canada's commitment to international co-operation to deny support to those who engage in terrorist activities. It also protects the integrity of the registration system for charities under the *Income Tax Act*.

Continue to improve the quality of tax services through Future Directions

Future Directions for the Canada Customs and Revenue Agency was released by the Minister of National Revenue on September 26, 2002. This initiative focuses on service to Canadians and facilitates voluntary compliance by tailoring information and services to the needs and requirements of clients or groups of clients. The continued growth in electronic filing is particularly encouraging. We will continue to improve our traditional service channels and expand electronic interaction through effective market targeting in the following areas:

- target 50% for electronic filing of T1 returns for 2004-2005;
- build the capacity to process additional returns electronically in the next few years; and
- explore opportunities to implement a joint T2 filing process with Alberta and Ontario.

Work will continue on the "My Account" Web pages to allow individuals and businesses to make their own adjustments on-line and apply for benefits over the Internet. We will improve our Web site to help clients get answers to their questions. We will also implement Collections Call Centre enhancements to allow clients to pay debts by telephone or make payment arrangements on the Internet. As well, linking our electronic services to those of other federal departments and levels of government continues to be a priority. By contributing to a more integrated service delivery, we can reduce duplication and overlap.

We will expand the use of the Business Number (BN) across the country. The BN facilitates processing, assessing, and validating information filed on T2, T4, T5, and GST/HST returns. We will continue to implement Standardized Accounting, which

provides business clients with more flexibility in dealing with the CCRA. Standardized Accounting will align payment due dates and reporting periods, standardizes penalty and interest calculations, and provides the options to combine payments, net refunds owing with payments due, and receive consolidated statements, thus creating internal efficiencies and simplifying procedures for Canadian business.

The GST/HST programs, operations and services will be modernized by standardizing systems and business platforms across the Agency, correcting deficiencies, and working with the Department of Finance to draft harmonized legislation.

Continuing work on the Remittance Image Archiving initiative will make our processes more effective. We will replace the aging microfilm equipment and bring our equipment and processes up to payment industry standards. We plan to have this technology in place by March 2006.

T1: Individual Income Tax Return
T2: Corporate Income Tax Return
T3: Trust Income Tax Return
T4: Employment Income Information Return

We will also continue to improve programs such as the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) Program, which encourages Canadian businesses to conduct research and development in Canada. We have increased program awareness and established a Partnership Committee comprising industry and CCRA representatives. Through consultation with this committee, we plan to implement the SR&ED Strategic Business Plan to better serve businesses conducting research in Canada.

Work closely with the provinces, territories, and First Nations to provide better services to taxpayers at a reduced cost

We strive to reduce cost to taxpayers by leveraging our systems to do more. Over the planning period, we will continue to demonstrate our ability to administer additional provincial, territorial, and federal programs where we have the capacity to maintain high service standards. For example, we will work to sign more memoranda of understanding (MOU) with provinces and territories, and we will continue to negotiate written agreements related to:

- personal and corporate income tax programs;
- the Business Number;
- workers' compensation;
- employment status rulings; and
- revenue collections.

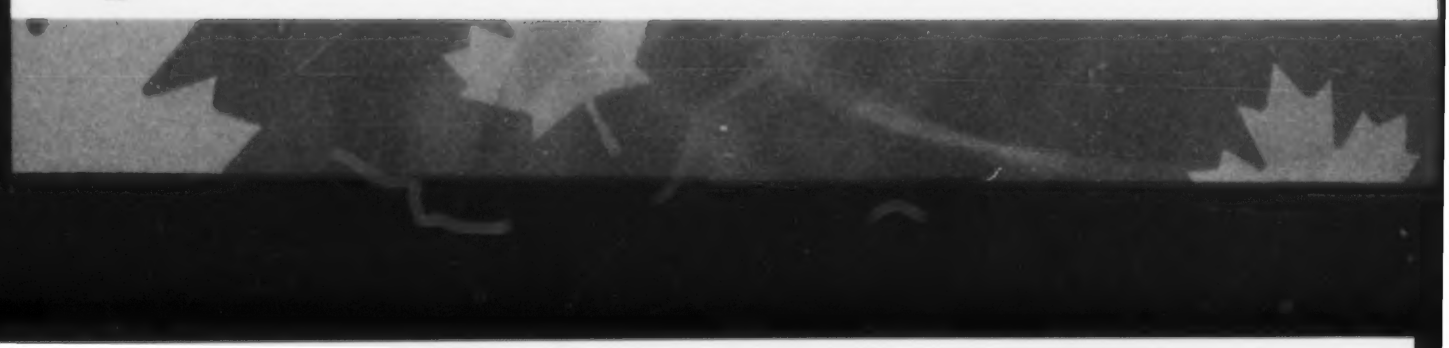
The CCRA commitments reported in Service Management Framework (SMF) agreements and in our Annual Reports to the Governments of the Provinces and Territories are important to us. These reports demonstrate that we need to improve performance to maintain current agreements and negotiate new ones. Therefore, we are improving the quality of data in our performance reports and the timeliness of performance evaluations. As well, a revised strategy involving an accountability framework with the provinces and territories is under development. We will build on the success of our Annual Reports to the Governments of the Provinces and Territories by providing better accounting to partners on our effectiveness in service delivery.

We will continue our work with the Federal Provincial Territorial Working Group to promote better communication and understanding between the CCRA and the provinces and territories under the Provincial Income Allocation Program. This program safeguards their interests by ensuring that the income of taxpayers operating in multiple jurisdictions is properly allocated among the provinces and territories in which they operate. In 2004-2005, we will begin a pilot project with British Columbia to examine provincial tax revenue risks and include them in our national risk assessment system. We expect that this initiative will expand to other provinces and territories.

Exhibit 3: Anticipated Results and Performance Expectations for Tax Services

Expected Outcomes – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider	
Anticipated Results	**Performance Expectations/Indicators**

Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	• Maintain effective communication and implement legislated changes accurately and within required time frames
	• Meet published service standards and internal performance targets, e.g. telephone accessibility (80-85%)
	• Maintain or increase client satisfaction levels
	• Expand the range of alternative electronic services
	• Improve take-up rate of alternative electronic information services, such as
	  • 50% of T1 returns filed electronically by end of 2004-2005 and striving to build the capacity to process additional returns electronically in the next few years
	  • Percentage of refunds through direct deposits
	  • Percentage of payments received through payment options enabled by alternative electronic services
	• Accurate assessment of returns
	  • Ensure that matching programs identify and correct errors, including beneficial adjustments in favour of taxpayers
	• Demonstrated efficiency in trends on cost of operations (e.g. T1 Individual Returns processing)
	• Growth in the number of programs administered on behalf of the provinces, territories, and other federal departments and agencies to reduce duplication across all levels of government and lower the overall cost of program delivery



Expected Outcomes – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider	
Anticipated Results	**Performance Expectations/Indicators**

Non-compliance is identified and addressed	• Achieve overall high levels (over 90%) of voluntary compliance, including filing, registration and remittance compliance by individuals, corporations, businesses and employers
	• Risk assessment systems to identify non-compliance are effective
	  • Measure and report on key compliance indicators from the Compliance Measurement Framework in 2004-2005
	  • Measure the effectiveness of national risk assessment systems in identifying areas of higher risks
	  • Improved fiscal impact from new investments in technology or alternative service options
	• Meet anticipated audit coverage levels in 2004-2005
	• Meet or exceed anticipated fiscal impact levels set for 2004-2005
	  • Trusts Accounts – $1.6 billion
	  • Compliance Programs – $5.3 billion
	• Identify issues and make recommendations to the Department of Finance for legislative changes
	• Meaningful participation in discussions with domestic and international associations and committees to address the risk of non-compliance in such areas as e-commerce and tax havens

Level of tax debt is within targeted level	• Dollar value of accounts resolved to meet or exceed intake of new debt (assuming stable levels of intake)
	• Meet commitments to Government of Canada
	  • Cash collections of $8.5 billion in 2004-2005
	  • Reduce the share of accounts over five years old
	• Enhance processes for managing accounts receivable
	  • Enhance Collections Call Centre processes to receive payments over the telephone or by Internet
	  • Implement the Integrated Revenue Collections Project

Benefit Programs and Other Services

Through this business line, we issue income-based benefits on behalf of federal, provincial, and territorial governments. We support low- and moderate-income families and individuals through programs that include the Canada Child Tax Benefit (CCTB), the Goods and Services Tax/Harmonized Sales Tax (GST/HST) Credit, the Disability Tax Credit, the Children's Special Allowances, as well as 17 provincial and territorial benefit programs.

As a result of responsive, timely, and effective program administration, we are able to engage in new collaborative opportunities

Our program administration has proven to be responsive, timely, and effective. As a result, our federal, provincial, and territorial partners continue to rely on us to support them in delivering key programs. We provide our partners with data transfers, which assist them in calculating social assistance, and our services are used to issue rulings for the Canada Pension Plan (CPP) and Employment Insurance (EI) programs. We are proud of our accomplishments. However, we know we can do more to create new opportunities for collaboration that would reduce overlap and duplication of program delivery. To do so, we will invest in technology and seek efficiency and productivity opportunities in line with the priorities and objectives of the Agency.

Strategies and Key Initiatives

The following are the Agency's strategies in benefits programs:

Maintain strong performance in the timely and accurate delivery of benefit payments

Our performance indicates we are meeting our expected outcomes. We issue over 99% of all payments in a timely manner to CCTB and GST/HST credit recipients, including payments under related provincial and territorial benefit and credit programs. In addition, we are developing new case management tools and service standards, such as processing Disability Tax Credit (DTC) claims filed outside the normal T1 assessing process, to complement those already introduced. We will develop new monitoring tools and processes, including validation techniques, to ensure that the right benefits are delivered promptly to the right individuals.

Maintain quality services on telephone and self-service channels, reduce the need to call, and increase client awareness

We will maintain telephone accessibility levels and increase client awareness of entitlements and obligations through the expanded use of technology. Key information will be available during peak call-volume periods. Our Web site, which

provides answers to common benefit enquiries, now includes the "My Account" page. This gives clients a convenient, single point of access for information about their benefit accounts. The Child and Family Benefits Online package, to be implemented shortly, will give clients more self-service options.

Improve program responsiveness and increase capacity to deliver new programs so partners will choose to have the CCRA administer programs on their behalf

We understand that building and maintaining good relationships fosters trust, accountability, fairness, and integrity. This is critical if we are to capitalize on emerging opportunities. With this in mind, we have redesigned systems to increase capacity, expanded electronic services, and developed service standards. We also have increased collaboration with departments such as Social Development Canada to provide better service at reduced cost and to increase efficiencies in program administration.

Exhibit 4: Anticipated Results and Performance Expectations for Benefit Programs and Other Services

Expected Outcomes – Canadians receive their rightful share of entitlements Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider	
Anticipated Results	**Performance Expectations/Indicators**
Clients receive timely, accessible, reliable and fair service that is responsive to their needs	• Maintain high program awareness and take-up through effective communications tools • Meet or exceed established service standards for timely processing of applications and account maintenance adjustments • Meet or exceed internal performance targets for caller accessibility (80%-85%) and for timely processing of benefit payments • Increase the use of alternative electronic services and information channels • Maintain or increase client satisfaction levels • Growth in the number of programs administered on behalf of the provinces, territories, and other federal departments and agencies to reduce duplication across all levels of government and lower the overall cost of program delivery
Non-compliance is identified and addressed	• Meet or exceed internal performance targets for accurate processing of benefit payments, applications and account maintenance adjustments • Maintain high overall compliance in relation to our 95% benchmark

Appeals

We provide clients with a fair dispute resolution process that respects fundamental rights

Through this business line, we provide clients with a fair dispute resolution process that respects their fundamental right to redress in their dealings with CCRA-administered programs. We review contested decisions relating to income tax, GST/HST, excise tax, the Canada Pension Plan, and Employment Insurance. Appeals also co-ordinates the Agency's Fairness Initiative and administers the Voluntary Disclosures Program that allows clients to correct past errors or omissions in their tax obligations without penalty.

Strategies and Key Initiatives

The strategies and key initiatives for providing an impartial and timely review of contested decisions are:

Reduce turnaround times

Turnaround times are an important indicator of whether our redress process is responsive and serves the needs of our clients. We will continue implementing our Timeliness Improvement Initiative. This includes updating the Appeals Information and Reporting System (AIRS) to the Globus-Case system to allow more efficient tracking and reporting of dispute and litigation workloads.

Ensure that the Voluntary Disclosures Program (VDP) is fully integrated with CCRA compliance activities

We will implement an action plan that leads to full integration of the VDP with overall CCRA compliance efforts.

Ensure that fairness provisions are applied consistently across the Agency

We will move forward with proposals to coordinate the Fairness Initiative across the Agency, to ensure consistency in the way we apply the fairness provisions.

Enhance risk management for dispute and litigation issues

To integrate Appeal's strategic and operational risk management processes, and to better focus the CCRA's and Government's overall policy approach, a number of committees have been created or revamped to provide a forum to:

- ensure the effective horizontal management of risks arising from files in the appeals process; and
- review and discuss significant adverse court decisions in order to identify the impact on the Agency of appealing or not appealing such decisions.

Have in place a sufficient number of skilled and knowledgeable staff to handle Appeals business

Appeals is pursuing a job classification review to increase recognition of the complex issues in staffing. A learning agent has been engaged to assess training needs.

Enhance accessibility, transparency, and consistency

Work will include providing clients with more efficient and effective service in a fiscally responsible manner. This includes:

- rationalizing the number and location of offices
- creating centres of appeals-related expertise
- streamlining front-end processes to reduce turnaround times
- enhancing our overall analytical capability with systems changes to facilitate more efficient tracking and reporting of dispute and litigation workloads

Exhibit 5: Anticipated Results and Performance Expectations for Appeals

Expected Outcome – Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions	
Anticipated Results	**Performance Expectations/Indicators**
Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	• Maintain or exceed the high levels of transparency, accessibility, and consistency reported since 2000-2001 • Meet service standard for meaningful contact across all program areas • Review findings of the Appeals Branch 2003 client survey, and action as required • Meet targets for turnaround times in each year of the timeliness improvement initiative • Increase productivity relative to intakes, as measured by the number of cases completed and complexity • Reduce the average age of workable inventory, assuming stable intakes • Reduce the inventory of Voluntary Disclosures cases • Confirm through CCRA monitoring programs that the fairness provisions are being applied consistently across programs and regions • Assure through risk management approach that all cases are resolved consistently, and complex cases are handled where expertise exists • Demonstrate fairness, responsiveness and cost-effectiveness in resolution of appeals cases • Majority of appeals cases are resolved administratively or CCRA's original determinations are upheld by the courts

Corporate Management and Direction

The Corporate Management and Direction (CMD) business line provides strategic direction and executive oversight for Agency programs and services for establishing and maintaining systems and practices that support effective governance and sound management. We also support the Agency's core programs and services with an infrastructure of strategic planning; performance reporting; human resources; financial and real property management; audit and evaluation; Information Management Information Technology (IM IT); telephony systems and networks; legal services; Communications; and Access to Information and Privacy.

Strategies and Key Initiatives

Resource review and re-allocation is a permanent feature of our financial management strategy

Corporate Management and Direction will address its priorities through five key strategies and their related initiatives.

Enhancing financial management throughout the Agency

Our efforts will be focused on our financial management strategy. We have made resource review and re-allocation a permanent and important feature of the Agency's resource management process. In addition, we will complete investments in our financial systems infrastructure, prioritizing initiatives in the face of funding challenges by focusing on accrual accounting, financial controls, reconciliation, and internal and external reporting requirements.

Our Modern Comptrollership initiative, designed to increase managers' capacity for sound resource management and decision-making, will continue to mature. Our work so far in this area (i.e. developing capacity for resource review and re-allocation) aligns well with the current Treasury Board Management Accountability Framework (MAF).

Emphasizing values, ethics, and security

We are enhancing the integrity of our business results and operations, particularly privacy and information security. CMD is finalizing a national review and analysis of security policies at all major Agency facilities. We are also implementing an Information Security Strategy to strengthen mechanisms for protecting the Agency's sensitive client information. The recently established Policy on the Management of Protected Client Information will also be implemented. Communications and training initiatives will enhance security awareness and knowledge.

As we strive to earn the public's trust in the security of our facilities, systems, and policies, the Agency sets high standards for employee behaviour, the use of our resources, and the preparation of our financial statements. We will address any

deficiencies identified through a review of our management and governance frameworks, audits, and evaluations of issues related to ethics and integrity. Finally, personal accountability for these values is reflected in senior management performance agreements.

We will also support client trust through continued compliance with our obligations under both the *Access to Information Act* and *Privacy Act*. As well, we aim to sustain our role as a leader in transparency, accountability, and reporting by publishing detailed and timely information about our commitments, service standards, and performance in our *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* and Annual Report, the latter of which is reviewed annually by the Auditor General of Canada.

Leveraging Agency knowledge

Information is critical to our business. We are increasingly compelled to organize, integrate, and manage information to realize benefits and new opportunities.

Our Information Management Policy and Strategy support knowledge management in the Agency. Together, they will ensure that the right information is made available to the right person, at the right time, for the right reason.

Our multi-year Business Intelligence and Decision Support initiatives will standardize and integrate analytical tools and data structures. This will help identify trends, evaluate risks, and analyze policy effectiveness, which will improve program delivery. Moreover, improved results management and reporting using our Performance Measurement Program System (PMPS), using as its foundation the Agency's Balanced Scorecard System, and further integration of risk information into our planning, decision-making, and reporting mechanisms will support more effective decision-making.

The Agency will also continue to play a lead role in the government-wide Service Improvement Initiative to increase client satisfaction and improve service based on clients' priorities.

Ensuring a strategic approach to people management

The Agency continues to support employees and to improve the working environment through various programs such as the Employee Assistance Program, Employment Equity Program, Dispute Management Program, and Recognition Program. Many of the Agency's human resources change initiatives, to improve services and tools to support managers, and develop a skilled workforce, are now fully operational. We will continue to prioritize and evaluate remaining initiatives to ensure that our human resources services are fully and affordably aligned with business needs.

By the end of 2005-2006, the Compensation Service Delivery Renewal Initiatives, which include collaboration with Public Works and Government Services Canada, will have updated our pay processes with self-serve technology.

As we advance our internal resourcing pre-qualification strategy, we will manage our workforce using these streamlined processes based on job and employee competencies. The Agency will continue development of the learning services framework to improve planning, delivery, and evaluation of learning and ensure that competency development needs in employee learning plans can be addressed. We will assess and adjust our plans for the Agency Classification System, based on the Government's new fiscal restraint policy as well as the transfer of the Customs program to the newly-created Canada Border Services Agency.

We will continue to implement key components of the Corporate Action Plan for the Renewal of the Official Languages Program. Our National Committee of Champions of Official Languages identified four priority issues for 2004-2005: Agency-specific policies and directives, monitoring, bilingual capacity, and awareness programs. In 2004-2005, the language teachers from the Official Languages Division will participate in a review of the quality of service of private schools. The Division will also follow closely the work of a committee of the Canada School of Public Service, which will be conducting a complete review of language training, including levels of language proficiency, practices of other organizations, funding models, testing, receptive bilingualism, learning disabilities, and the issue of official languages and equity.

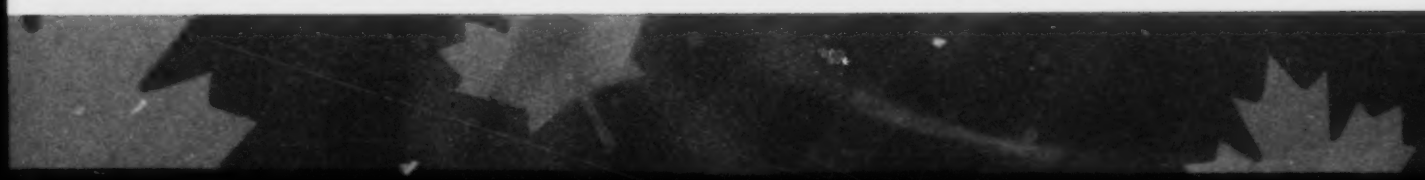
Our commitment to the spirit and principles of employment equity and diversity will also guide our strategies, including a new workforce analysis and a national strategy to advance the situation of persons with disabilities.

Continuing to demonstrate leadership in IT solutions

With programs and branches, we implement key initiatives in support of Business Transformation. Our practices and methods will ensure a sound architecture for reuse, technology security, and enterprise continuity. We will prioritize continued development of a secure, reliable, and recoverable Information Technology Infrastructure with our multi-year Information Technology Continuity Initiatives. Finally, our IT renewal program will continue to be a top priority, as it is our employees who make change and innovation happen.

Exhibit 6: Anticipated Results and Performance Expectations for Corporate Management and Direction

Expected Outcome – Internal services maximize performance of our business lines and operations	
Anticipated Results	**Performance Expectations/Indicators**
Sound strategic direction, financial and treasury management	• Demonstrate excellence in oversight and decision-making in financial stewardship and management leadership • Ensure sound cash management, and improvement of financial and non-financial information for enhanced risk management through Modern Comptrollership Principles • Improve financial management controls and systems to be responsive to the needs of internal and external stakeholders
Enhanced human resources management with knowledgeable and skilled workforce	• Continue to implement the Human Resources (HR) Strategy which includes HR Reform and Renewal initiatives and the "Taking Stock and Moving Forward" review • Exceed the targets for the Official Languages and Employment Equity and Diversity programs, and the emphasis on learning • Continue to deliver enhanced ongoing HR activities, and complete the implementation of competency-based Staffing, Competencies, and Compensation initiatives
Excellence in the provision of internal services	• Increase administrative capacity and savings to meet target levels • Continue to meet current and future business needs using appropriate business and electronic commerce solutions • Provide service and support to the Canada Border Services Agency (CBSA) and work effectively with outside partners/clients • Continue to deliver high standards of IT systems availability, reliability and response times • Manage a Data Centre recoverability program • Protect confidentiality of client information and strengthen key security policies and practices • Respond to requests for information within legislated time requirements • Enhance service standards for client-focused service



Conclusion by the Commissioner

As Commissioner of the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA), I have been impressed by the way this organization has created and taken advantage of opportunities made possible by agency status, thus creating a more efficient, client-centred tax and benefits administration.

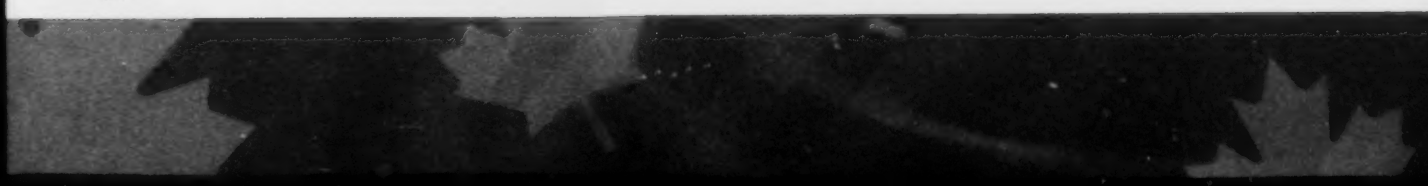
This *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* represents another turning point in our Agency's history. The CCRA, to be re-mandated as the Canada Revenue Agency (CRA), has a clear and renewed focus on the administration of taxes and benefits on behalf of the federal government, provinces, and territories.

We have four priorities for this planning period. Canadians are clear in their demand for high standards of **trust and integrity** in government, and the CCRA has an especially important role to ensure the privacy of information and to respect citizens in our dealings with taxpayers and benefit recipients. **Tax integrity** remains at the core of our mandate, and will be advanced by enhancing the fairness of Canada's tax regime, while addressing key areas of risk with an appropriate mix of service and enforcement actions. We will remain at the forefront of **service to Canadians** by continuing to modernize our suite of service offerings, and working across the federal government and with other levels of government to improve service and reduce the cost of program administration. Finally, **business sustainability** is the enabling priority of this Plan. We will re-allocate resources and realize further savings and gains in productivity in order to support strong core tax and benefits programs, while continuing to invest in service innovation and new opportunities with federal, provincial and territorial partners.

I want to take this opportunity to thank our former colleagues from the Customs and corporate branches who are now part of the new Canada Border Services Agency (CBSA). The professionalism they have displayed over the past years has been appreciated.

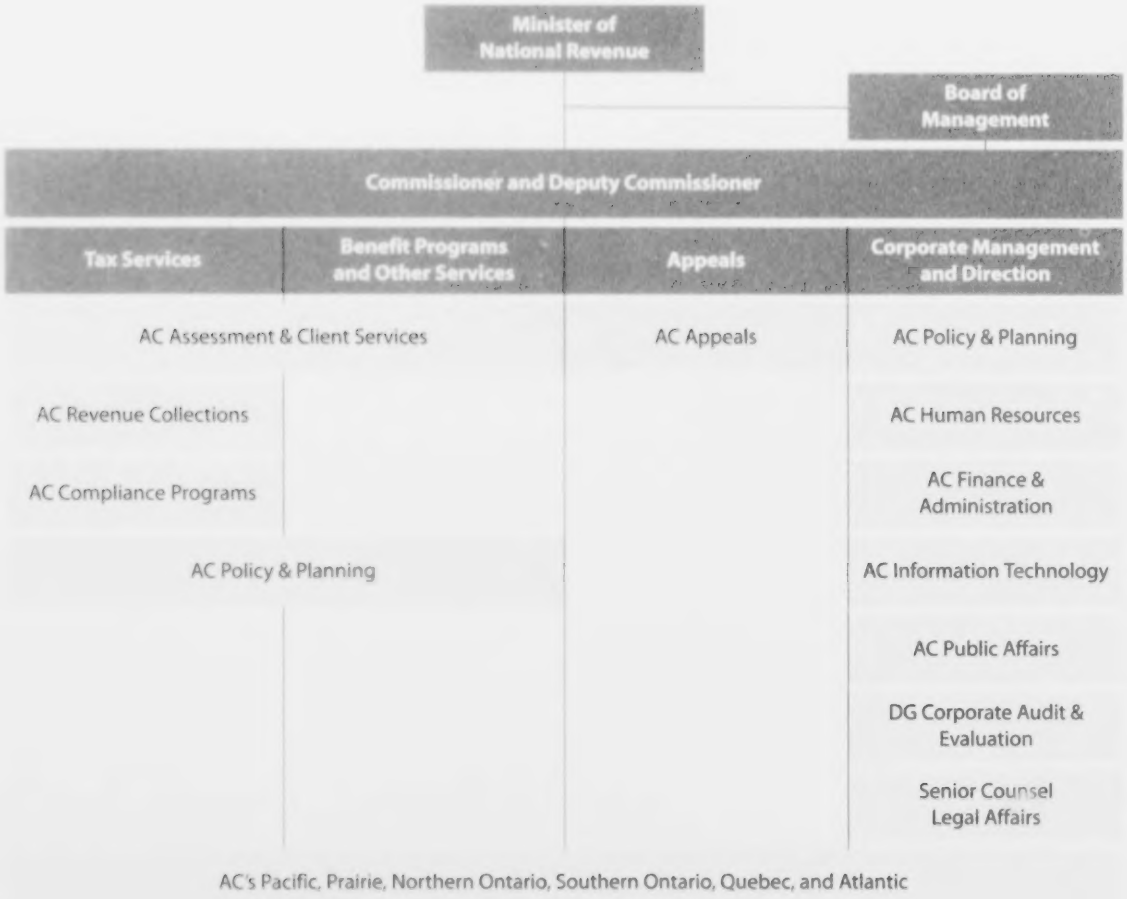
I have full confidence in the abilities of our employees to meet the challenges of change, under the direction of our new Minister and the oversight of our Board of Management. I look forward to seeing our plans realized, to the benefit of Canada and Canadians.

Alan Nymark
Commissioner
Canada Customs and Revenue Agency



Appendices

Appendix A Organizational Structure



Appendix B Board of Management

Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management
Corporate Director
La Malbaie, Québec

Camille Belliveau
Senior Consultant (self-employed)
Shediac, New Brunswick

Esmail Bharwani
Senior Business and Tax Consultant and
Student-at Law with Fraser Milner Casgrain LLP
Calgary, Alberta

L. Bernice Buckle
Small Business Owner Operator (retired)
Corner Brook, Newfoundland Labrador

Raymond Desrochers
Partner
BDO Dunwoody LLP Chartered Accountants
Winnipeg, Manitoba

André Gingras
André Gingras et Associés inc.
Montréal, Québec

James J. Hewitt
Fellow, Certified Management Accountant
Penticton, British Columbia

W. Grant Hinchey
Chairman and CFO
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife, Northwest Territories

Linda Yvonne Ivany
Director of Finance
Atlantic Region (retired) KPMG LLP
Halifax, Nova Scotia

Howard A. Leeson
Department Head and Professor of Political Science
University of Regina
Regina, Saskatchewan

James L. MacPhee
Managing Partner
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague, Prince Edward Island

Stephen E. Rudin
Executive Director
Alzheimer's Society of Canada
Toronto, Ontario

Brock A. Smith
Public Affairs Consultant
Toronto, Onatrio

Alan Nymark
Commissioner
Canada Customs and Revenue Agency
Ottawa, Ontario

Appendix C Detailed Financial Information

Table 1: Agency Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Authorities 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Business Lines				
Customs Services (see footnotes)	576,948		607,955	606,369
Tax Services	2,058,821	2,127,841	2,117,655	2,116,129
Benefit Programs and Other Services	224,478	260,264	265,703	263,876
Appeals	100,674	95,205	104,039	103,833
Corporate Management and Direction	842,247	891,573	916,622	917,389
Budgetary Main Estimates (gross)	3,803,168	3,374,883	4,011,974	4,007,596
Less: Revenues Credited to the Vote	140,889	142,732	142,732	142,732
Total Main Estimates[1]	**3,662,279**	**3,232,151**	**3,869,242**	**3,864,864**
Adjustments 2003-2004 only[2]				
Transfers to/from other departments	2,387			
Collective Agreements	39,382			
Reduction for $1B Reallocation	(22,000)			
Adjustment for Origin Verification/Customs Investigations	3,068			
Tax on Income (incl. Nunavut & NWT)	26,650			
Marine Security	5,300			
Integrated Proceeds of Crime	352			
PSAT Smart Border Inititatives	64,318			
Carry Forward from 2002-2003	141,066			
2003 Federal Budget Adjustments	23,952			
Other Adjustments	273			
Total 2004-2005 ARLU	**3,947,027**	**3,232,151**	**3,869,242**	**3,864,864**
Official Languages Innovation Program	122			
Modern Comptrollership	530			
Classification Reform Project	4,317			
Pearson International Airport	11,698			
Adjustments – CSA	(2,576)			
Adjustments – Respendable Revenue	73			
Crown Asset Disposal	482			
Court Awards	1,459			
Employee Benefit Plans/Maternity/Severance	3,281			
Transfer to CBSA[3]	(911,300)	(169,046)	(783,152)	(811,012)
Revised Reference Levels (PAA)	**3,055,113**	**3,063,105**	**3,086,090**	**3,053,852**

(thousands of dollars)	Forecast Authorities 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Further Adjustments				
Collective Agreements	8,420	8,528	8,528	8,528
Crossing Boundaries National Council	(25)	(25)		
CPP Adjustment (Workload)	4,083	4,365	4,365	4,365
CPP Adjustment (Revenue credited to the Vote)	(3,740)	(3,740)	(3,740)	(3,740)
Additional Reduction for $1B Reallocation		(9,000)	(9,000)	(9,000)
Money Laundering[4]		2,034	2,034	2,034
Transfer of Crown Corporation Secretariat		838	838	838
Proceeds of Real Property Sales		5		
Tax Rules for Registered Charities[5]		11,341	11,324	11,322
Carry Forward from 2003-2004		217,625		
Carry Forward from 2003-2004 – CBSA portion		(106,373)		
Planned Spending (see Table 2)	3,063,851	3,188,703	3,100,439	3,068,199
Less: Non-Respendable Revenue[6]	1,796,646	1,796,539	1,796,539	1,796,539
Respendable Revenue pursuant to *CCRA Act*	22,897	19,089	19,260	19,345
Plus: Cost of services received without charge	454,052	475,554	475,554	475,554
Net cost of Program	**1,698,360**	**1,848,629**	**1,760,194**	**1,727,869**
Full Time Equivalents (Revised Ref. Levels – PAA)[7]	**39,388**	**37,761**	**38,338**	**38,198**
Full Time Equivalents (Planned Spending)[7]	**39,388**	**38,312**	**38,451**	**38,317**

1 For 2003-2004, as they appear in the 2003-2004 Main Estimates. Fiscal Year 2004-2005 excludes Vote 1 Operating Expenditures and Employee Benefit Plans for Customs Branch, Special Investigations and Appeals for Customs and the Laboratory; and Major Capital for Real Property Projects (Vote 5). 2005-2006 and 2006-2007 include all of the Customs Program.

2 The ongoing impact (if applicable) of these initiatives is already included in the 2004-2005 Total Main Estimates.

3 2003-2004 represents an estimate of the CBSA authorities as it had existed on April 1, 2003. 2004-2005 includes the CBSA share of Corporate services, a share of the reserves including the Investment Plan and Asset Management Plan as well as an adjustment to Customs Investigations and Customs Appeals, and a decrease in respendable revenues of $12,110K. 2005-2006 and 2006-2007 include all of the dollars transferred to CBSA for those years as well as the ongoing decrease in respendable revenue.

4 This amount was split with CBSA.

5 This item was part of the March 2003 Federal Budget (total of $12M including OGD ongoing); it has not yet been approved and the related detailed information is still under review.

6 Non-respendable Revenue (based on 2002-2003 actuals) include Interest and Penalties as well as Interest paid on Refunds for Personal and Corporate Income Taxes which are now reported as non-tax revenues.

7 The FTE's have been adjusted to reflect the transfer to CBSA.

Table 2: Agency Planned Spending by Business Line

Business Line	2003-2004 FTE's	2003-2004 (000's)	2004-2005 FTE's	2004-2005 (000's)	2005-2006 FTE's	2005-2006 (000's)	2006-2007 FTE's	2006-2007 (000's)
Tax Services	28,287	2,004,748	28,008	2,073,911	27,662	2,001,977	27,631	2,000,236
Benefit Programs and Other Services	1,046	245,497	1,543	259,884	1,524	265,323	1,496	263,496
Appeals	1,188	86,747	1,235	91,796	1,256	90,342	1,255	90,284
Corporate Management and Direction	8,867	726,859	7,526	763,112	8,009	742,797	7,935	714,183
Total	**39,388**	**3,063,851**	**38,312**	**3,188,703**	**38,451**	**3,100,439**	**38,317**	**3,068,199**

Table 3: Part II of the Main Estimates

Vote	(thousands of dollars)	2003-2004 Main Estimates	2004-2005 Main Estimates
	Canada Customs and Revenue Agency		
1	Operating expenditures	2,843,083	2,449,124
5	Contributions	137,208	143,726
(S)	Minister of National Revenue – Salary and motor car allowance	67	70
(S)	Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to Section 60 of the *CCRA Act*	34,076	31,199
(S)	Contributions to employee benefit plans	477,496	449,032
(S)	Children's Special Allowance payments	147,000	159,000
–	Capital expenditures	23,349	
	Total Agency	**3,662,279**	**3,232,151**

Table 4: Standard Object of Expenditure

(thousands of dollars)	Forecast Authorities 2003-2004[1]	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007
Personnel				
Salaries and Wages	2,128,360	2,143,375	2,044,571	2,041,982
Contributions to Employee Benefit Plans	357,814	436,937	439,601	439,018
Sub Total	**2,486,174**	**2,580,312**	**2,484,172**	**2,481,000**
Goods and Services				
Transportation and Communications	127,544	131,143	131,107	122,675
Information	4,025	4,138	4,137	3,871
Professional and Special Services	122,148	125,595	125,561	117,486
Rentals	7,241	7,445	7,443	6,965
Purchased Repair and Maintenance	70,271	72,253	72,233	67,588
Utilities, Materials and Supplies	31,767	32,663	32,654	30,554
Other Subsidies and Payments	5,905	6,072	6,070	5,680
Acquisition of Machinery and Equipment	70,829	72,828	72,808	68,126
Sub Total	**439,730**	**452,137**	**452,013**	**422,945**
Transfer Payments				
Grants (Statutory Payments)	147,424	159,000	167,000	167,000
Contributions	137,270	143,726	143,726	143,726
Sub Total	**284,694**	**302,726**	**310,726**	**310,726**
Gross Budgetary Expenditures	3,210,598	3,335,175	3,246,911	3,214,671
Less: Revenues Credited to the Vote	146,747	146,472	146,472	146,472
Net Budgetary Expenditures	**3,063,851**	**3,188,703**	**3,100,439**	**3,068,199**

[1] The breakdown by object for CCRA in 2003-2004 is estimated based on the actual expenditures less the planned expenditures by object in the CBSA 2004-2005 Main Estimates.

Table 5: Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Forecast Authorities 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Grants				
Benefit Programs and Other Services				
Children's Special Allowance (CSA) payments	147,424	159,000	167,000	167,000
Tax-free monthly payments made to agencies and foster parents who are licensed by provincial or federal governments to provide for the care and education of children under the age of 18 who physically reside in Canada and who are not in the care of their parents. CSA payments are equivalent to Canada Child Tax Benefit payments. CSA payments are governed by the *Children's Special Allowances Act* which provides that this allowance be paid out of the Consolidated Revenue Fund				
Contributions				
Tax Services				
Contributions to the Province of Quebec in respect of the joint administration costs of federal and provincial sales taxes	137,029	143,726	143,726	143,726
Under the GST Agreement, Quebec administers the GST within its territory in compliance with national standards, with specific terms and conditions signed by both the CCRA and the Ministère du Revenu du Québec (MRQ)				
The MRQ receives a compensation not exceeding what Canada would incur if the GST were administered by the CCRA. Compensation is calculated annually according to a formula agreed upon in the GST agreement				
Contributions to the Canadian Home Builders' Association to support the "Get It in Writing!" consumer information campaign	241			
Total Contributions	**137,270**	**143,726**	**143,726**	**143,726**
Total Transfer Payments	**284,694**	**302,726**	**310,726**	**310,726**

Table 6: Sources of Respendable Revenue and Non-Respendable Non-Tax Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2003-2004[1]	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Pursuant to the *CCRA Act*				
Refunds of previous years' expenditures	1,433	852	852	852
Services of a regulatory nature	2,198	2,535	2,535	2,535
Services of non-regulatory nature	21,197	16,448	16,657	16,760
Sales of goods and information products	80	80	80	80
Other fees and charges	43	40	40	40
Sub Total	**24,951**	**19,955**	**20,164**	**20,267**
Less: Amounts recovered on behalf of OGDs	2,054	866	904	922
Total – Pursuant to the *CCRA Act*	**22,897**	**19,089**	**19,260**	**19,345**
Revenues Credited to the Vote				
Canada Pension Plan	68,814	68,539	68,539	68,539
Employment Insurance	77,933	77,933	77,933	77,933
Total – Revenues Credited to the Vote	**146,747**	**146,472**	**146,472**	**146,472**
Total Respendable Revenue	**169,644**	**165,561**	**165,732**	**165,817**

[1] Respendable Revenue pursuant to the *CCRA Act* for 2003-2004 reflects the numbers reported in the Public Accounts ($30,950K) less the portion attributed to CBSA which represents: a) the revenues collected by Customs Branch until December 12, 2003 ($7,117K + $1,064K for OGD); from then on, Customs revenues were reported as non-respendable and b) $936K in royalties related to IONSCAN technology collected by Laboratory and Scientific Services.

Table 7: Non-Respendable Non-Tax Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2003-2004[1]	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Refunds of previous years' expenditures				
Adjustments to prior year's payables	1,775	1,775	1,775	1,775
Sales of goods and services				
Lease and use of public property	497	497	497	497
Services of a regulatory nature				
Sundries	14	14	14	14
Services of a non-regulatory nature[2]				
Administration of provincial programs	70			
Special Services	37			
Other fees and charges				
Recovery of employee benefits	25,921	25,921	25,921	25,921
Deferred revenues	(81)	(81)	(81)	(81)
Sundries	3,564	3,564	3,564	3,564
	30,022	29,915	29,915	29,915

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2003-2004[1]	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Miscellaneous				
Interest and Penalties[3]				
Personal Income tax	1,594,806	1,594,806	1,594,806	1,594,806
Corporations	734,632	734,632	734,632	734,632
GST/HST, Customs Import duties, Excise and Air Travellers Security Charge	409,790	409,790	409,790	409,790
Sub Total	**2,739,228**	**2,739,228**	**2,739,228**	**2,739,228**
Interest paid on Refunds[3]				
Personal Income tax	(111,652)	(111,652)	(111,652)	(111,652)
Corporations	(846,019)	(846,019)	(846,019)	(846,019)
GST/HST, Customs Import Duties, Excise and Air Travellers Security Charge	(28,179)	(28,179)	(28,179)	(28,179)
Sub Total	**(985,850)**	**(985,850)**	**(985,850)**	**(985,850)**
Sundries				
Court Fines	8,593	8,593	8,593	8,593
Administration charge dishonored payment instrument	2,721	2,721	2,721	2,721
Interest earned on non-tax revenues	17	17	17	17
Miscellaneous	(192)	(192)	(192)	(192)
Donations to the Crown	3	3	3	3
Other	329	329	329	329
Sub Total	**11,471**	**11,471**	**11,471**	**11,471**
	1,764,849	1,764,849	1,764,849	1,764,849
Total Non-Respendable Non-Tax Revenue	**1,796,646**	**1,796,539**	**1,796,539**	**1,796,539**

1 2003-2004 Forecast reflects the actuals where they are available and the 2002-2003 actuals for the rest.

2 These items are normally reported as respendable revenue; they are shown in non-respendable as a result of the Dec. 12, 2003 decision which moved the Customs Branch portion of respendable revenue to non-respendable. The amounts shown here represent the CCRA portion of these revenues.

3 Interest and penalties and Interest paid on Refunds for Personal and Corporation Income Tax were not shown in the 2003-2004 *RPP*, as these were previously labelled Tax Revenue.

Table 8: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	Total
Planned Spending	3,188,703
Plus: Services Received Without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	230,264
Payroll Services provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC	1,518
Employer's share of employee benefit costs and insurance premiums provided by Treasury Board Secretariat	171,470
Legal Services provided by Justice Canada	66,678
Audit Services by the Office of the Auditor General	3,762
Workers' Compensation Benefits coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada	1,863
Total Services Received Without Charge	**475,554**
Less: Respendable Revenue[1]	19,089
Less: Non-respendable Revenue	1,796,539
2004-2005 Net Program Cost	**1,848,629**

[1] Includes only Respendable Revenue – Pursuant to the *CCRA Act*.

Table 9: CCRA Investment Plan 2004-2005 to 2006-2007

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
NEW PROJECTS SINCE LAST PLAN							
Remittance Image Archiving & Retrieval Service	2,500	4,400				6,900	For microfilming part of the approximately 42 million cheques and vouchers the CCRA records at numerous sites.
Compensation Service Delivery (Including Employee Self-Serve and Manager Self-Serve)	5,900	7,600				13,500	Employee Self-Serve will allow employees to view, access, and maintain their own data in CAS. Manager Self-Serve will allow supervisors to access financial, administrative, and HR information and initiate processes. This will lower administration service time for these functions.
Total New Projects	**8,400**	**12,000**				**20,400**	
EXISTING PROJECTS							
A&C Business Services Investment Envelope		31,500	38,521			70,021	Redesign and enhancement of Other Levies Project, GST/HST Redesign, Business Number, T2 Development, Information Returns Redesign, Debit Cards, and E-File Modernization.

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Business Number Registry (A&C Business Services Investment Envelope)	2,987					2,987	Integrated Business Number registration is the next phase of integrated business program registration, which the CCRA is implementing with some provinces and other departments. The next phase is expanding the Business Number (BN) to more integrated registration partners.
GST/HST Redesign (A&C Business Services Investment Envelope)	35,090		45			35,135	GST/HST Redesign will increase efficiency and reduce compliance costs. It seeks to improve client service and program delivery, position the CCRA to develop new partnerships with the provinces and territories, and address interface with the Ministère du Revenu du Québec and the harmonized provinces.
T2 Development – T2 Internet Filing (A&C Business Services Investment Envelope)	2,157					2,157	This project expands paper filing and EFILE options. Clients will benefit from a convenient and secure filing method, while the CCRA will benefit from reduced processing costs.
Information Returns Redesign (part of A&C Business Services Investment Envelope)	2,217					2,217	Redesign of the system that processes returns filed on magnetic media. The new system will be the platform for the Info Returns Electronic Service Delivery. It will use supported hardware and software in line with current technology.
Other Levies Project (OLP) (part of A&C Business Services Investment Envelope)	43,478		70			43,548	Enhancements to the current excise tax systems to improve client service and improve program delivery.

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Business Integration and System Support (Compliance Programs Branch)	8,059	5,400	6,600	3,079		23,138	To provide integrated system tools for verification and enforcement, to better manage Compliance Programs workload, and improve performance reporting.
Government On-Line Round 3	30,156		81			30,237	Initiatives include Common BN, Corporate Internet Filing, Interactive Information Service, Income Verification Program, Individual's Welcome Page, OAS/GIS/CPP, Payroll Feasibility, Shared RAP, T4 Internet Filing Service.
Call Centre Enhancements	2,375	349	204			2,928	Improvements to the CCRA Collections Call Centre to automate routine processes and result in more efficient use of resources and allow clients to self-serve.
Integrated Revenue Collections	6,890	8,000	24,100			38,990	Automated revenue collections workloads resulting in greater operating efficiencies through improved workload allocation and case management.
T1 Income Tax Returns Matching Redesign	2,846					2,846	Enhancements to the T1 Matching System will allow for T3 matching, possible expansion of identification and error correction favouring the client, and expanded functions for provincial claim/credit validation.
Fairness System Review	1,540	1,200	200			2,940	Enhancements to the system to register, manage, and report on requests from Canadians for discretionary cancellations or waivers of interest.
IT Infrastructure Envelope		13,500	16,500			30,000	Infrastructure requirements for Service Availability, Data Centre Recoverability, E-commerce, and others.
E-Comm Infrastructure	15,437					15,437	To acquire a new e-Business Computing Infrastructure to enhance current e-commerce services and enable future growth of e-Business initiatives.

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Service Availability	23,283					23,283	To provide round-the-clock service for the mainframe computing infrastructure.
Data Centre Recoverability	23,141	3,324	362			26,827	To develop and implement recovery capabilities of essential CCRA systems in the event of catastrophic loss of either Data Centre Heron (DCH) or Data Centre St. Laurent (DCSL).
Business Intelligence/ Decision Support (BI/ DS)	5,240					5,240	To allow for replacement of existing "stove-pipe" information systems with an integrated Agency-wide "data warehouse"; to improve program delivery by identifying trends, evaluating risks, and analyzing policy effectiveness.
Pay Compensation Services	7,234	10,797	1,255			19,286	A new, modernized compensation service system will reduce paper and the manual processing of large volumes of data by maximizing the use of available technology.
Human Resources Management Tracking	2,501		42			2,543	This initiative will review the data integrity of the organizational management data in the HR Module of CAS and enable enhancement of both the HR and Finance modules in CAS.
Agency Classification System – Organization Management Redesign[1]	2,957	1,620	3,466			8,043	Continue the work required to improve the functionality and data integrity of the Classification Organization Management module in CAS which is also a dependency for downstream projects, e.g. Human Resources Management Tracking (HRMT), Compensation Service Delivery Renewal Project (CSDRP), Employee Self-Service (ESS), Manager Self-Service (MSS), Personal Cost Planning (PCP), Resourcing, etc.

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
HR Resourcing	5,914		160			6,074	The implementation of state-of-the-art technology to support employee self-service and Human Resources Management.
Administrative Reform and Renewal	16,168	360	1,672			18,200	This initiative will enhance administrative service delivery by strengthening our Management Framework and introducing administrative integration, flexibility and efficiencies.
FIS Development Phase 2	18,748		541			19,289	Phase 2 will enhance the Revenue Ledger System and processes to support accrual accounting, control, reconciliation and internal and external reporting requirements of the Government Financial Information Strategy.
Activity-Based Costing	930		40			970	This initiative will improve the Agency's strategic cost management by expanding the implementation of activity-based costing to improve the accuracy of cost information and support the integration of financial and non-financial information.
Performance Measurement (formerly Balanced Scorecard)	15,777	2,070	710			18,557	Implement a corporate performance measurement framework to satisfy reporting requirements and move the Agency toward a strategically operating entity able to quickly adjust to changing needs and environmental impacts.
Total Existing Projects	**275,125**	**78,120**	**94,569**	**3,079**	**0**	**450,893**	
COMPLETED PROJECTS SINCE LAST PLAN							
Debit Cards (Tax Services Office (TSO)) (part of A&C Business Services Investment Envelope)	1,310					1,310	To develop a debit card application for the payment of taxes at cash counters in the tax services offices and tax centres.

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
EFILE Modernization (part of A&C Business Services Investment Envelope)	5,002					5,002	EFILE Modernization (a.k.a. EFILE On-Line) will allow agents to file T1 returns, retrieve acknowledgments, and view the results of the System for Electronic Notification of Debts (SEND) results on-line using the Internet.
T3 Tax Returns Automation	2,095					2,095	To develop an automated system to accept the electronic filing of T3 returns to reduce processing costs and increase efficiency.
Government On-Line Phase 1	18,382					18,382	Government On-Line initiatives including T4 Netfile, Payroll Telefile, Registrations-Partners, GST/HST NETFILE, Self-Serve Options, Access to Accounts and Change of Address, and other Identification changes on the Net.
Corporate Administration System Stabilization	20,800					20,800	CAS improvements include eliminating non-essential use of on-line pay, reducing batch processing errors, implementing current Legal Change Patches, resolving data integrity issues, and updating system/training documentation.
Corporate Administration System Upgrade	5,150					5,150	To upgrade the SAP product to 4.6 to enable processes identified as key Administrative Reform and Renewal objectives.
Total Completed Projects	**52,739**	**0**	**0**	**0**	**0**	**52,739**	
Total Funding Committed	**336,264**	**90,120**	**94,569**	**3,079**	**0**	**524,032**	
Unallocated Funding	**16,400**	**1,500**	**8,700**	**73,200**	**0**	**99,800**	
Total Investment Fund	**352,664**	**91,620**	**103,269**	**76,279**	**0**	**623,832**	

[1] Originally approved amounts. To be reviewed.

Table 10: Asset Management Plan Multi-Year Summary

(thousands of dollars)	Forecasted Expenditures 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007
CCRA				
Vehicles	180	382	382	382
Laboratory	675	197	197	197
RPRC Reserve	677	950	950	950
Total for Vehicles, Laboratory and Other Replacement Funding	**1,532**	**1,528**	**1,528**	**1,528**
Core/Host	81,288	72,677	79,183	86,649
End User	19,090	35,231	34,774	37,400
Total for Vehicles and Equipment	**101,910**	**109,436**	**115,486**	**125,578**
Real Property: O&M[1]	27,483	17,760	15,325	14,775
Total	**129,393**	**127,196**	**130,811**	**140,353**
CBSA				
Real Property: Capital	21,821	23,349	23,349	23,349
Vehicles	720	1,526	1,526	1,526
Contraband	1,720	1,710	1,710	1,710
Laboratory		459	459	459
PASS	1,081	1,581	1,573	1,573
Core/Host	16,649	14,886	16,218	17,747
End User	3,910	7,216	7,122	7,660
RPRC Reserve		250	250	250
Total for Vehicles and Equipment	**45,901**	**50,977**	**52,207**	**54,274**
Real Property: O&M		9,800	9,800	9,800
Total	**45,901**	**60,777**	**62,007**	**64,074**
Combined CCRA and CBSA				
Real Property: O&M	27,483	25,927	25,927	25,927
Real Property: Capital	21,821	23,349	23,349	23,349
Vehicles	900	1,908	1,908	1,908
Contraband	1,720	1,710	1,710	1,710
Laboratory	675	655	655	655
PASS	1,081	1,581	1,573	1,573
Core/Host	97,937	87,563	95,401	104,396
End User	23,000	42,447	41,896	45,060
RPRC Reserve	677	1,200	1,200	1,200
Total	**175,294**	**186,340**	**193,619**	**205,778**

[1] This budget will be impacted by the transfer of Customs Branch to the CBSA.
The total amount of this impact is not known at this time.
Note that funding to be provided via vote transfer from Infrastructure Canada (St-Stephen, NB). Building a bridge is not included in Major Capital $2.5M in 04-05 $8M in 05-06 and $4.5M in 06-07.

Table 11: Real Property Portfolio Management Budget

Real Property Portfolio Management Budget – Planned Allocations (thousands of dollars)					
Operation and Maintenance Budget	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Real Property National Initiatives	3,640	3,749	3,287	3,380	3,477
Minor Tenant Service Projects	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
Major Tenant Service Projects	7,160	6,076	5,988	5,895	5,798
Real Property Program Initiatives	1,460	TBD	TBD	TBD	TBD
Total	**17,760**	**15,325**	**14,775**	**14,775**	**14,775**

Appendix D Horizontal Initiatives

The number of initiatives that require co-ordination and co-operation among a number of federal government partner organizations is steadily increasing. Many departments and agencies work together to deliver policies, programs, and services to Canadians. These initiatives are key to the success of our public service in the new knowledge-based economy. The Treasury Board Secretariat lists the main initiatives on its Web site at: www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hr-rh_e.asp

BUDGET DES DÉPENSES

Agence des douanes et du revenu du Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Téléphone : (613) 941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-36
ISBN 0-660-62484-2

Agence des douanes et du revenu du Canada

2004-2005
Budget des dépenses

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé

L'honorable John McCallum, C.P., député
Le ministre du Revenu national

Le contenu du Rapport sur les plans et les priorités est identique à celui du *Résumé du plan d'entreprise : 2004-2005 à 2006-2007* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. La ministre du Revenu national a présenté au Parlement le *Résumé du plan d'entreprise* de l'ADRC conformément aux exigences de la *Loi de l'Agence des douanes et du revenu du Canada*. Pour plus d'information sur le *Résumé du plan d'entreprise* de l'ADRC, visitez le site Web de l'ADRC à www.adrc.gc.ca ou écrivez à l'ADRC, Direction générale de la politique et de la planification, Division de la planification et opérations, 555 avenue MacKenzie, Ottawa (Ontario) K1A 0L5.

Message du ministre

Le 12 décembre 2003, le gouvernement annonçait que l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) deviendrait l'Agence du revenu du Canada (ARC), marquant ainsi le départ de la fonction des Douanes vers la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). L'ASFC s'appuiera sur le succès de la Déclaration sur la frontière intelligente du Canada et des États-Unis pour assurer le double objectif de sécurité publique et de sécurité économique. Je souhaite le plus grand des succès à nos anciens collègues des Douanes, qui continuent de relever ce défi crucial.

L'Agence du revenu du Canada, que je suis fier de diriger par suite de ma nouvelle affectation ministérielle, est devenue une organisation plus ciblée, vouée à l'amélioration des services aux Canadiens. Elle a adopté une démarche équilibrée en vue d'assurer l'observation de la législation fiscale et la distribution efficace de prestations et de crédits pour le compte du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux.

Les Canadiens ont clairement indiqué qu'ils exigent du gouvernement des normes plus sévères. L'ARC et son prédécesseur sont reconnues par le public pour la confiance, l'intégrité et l'équité dont elles ont fait preuve dans la prestation de services aux Canadiens. Nous continuerons de prôner ces valeurs, particulièrement en ce qui a trait aux questions telles que la sécurité, la protection du caractère confidentiel des renseignements, le respect des citoyens et l'éthique.

Nous avons continué au cours de l'année écoulée à renforcer notre rôle de chef de file dans le plan de transformation des services du gouvernement fédéral, de même qu'à assurer notre prééminence dans la mise au point de nouveaux services en ligne dans le cadre de Gouvernement en direct. Nous sommes en effet à l'avant-garde de la prestation de services sur des plates-formes multiples et nous continuerons d'innover. Ce plan affermira notre leadership et ouvrira la voie à de nouvelles possibilités au chapitre d'une plus grande collaboration avec les autres ministères et organismes, les provinces et les territoires. Notre structure de régie unique, y compris la direction et la surveillance du Conseil de direction, accorde une plus grande marge de manoeuvre pour ainsi structurer ces possibilités.

Notre infrastructure de production de revenus sert d'assise à la santé financière du Canada, qui conditionne à son tour la qualité de la sécurité sociale et des possibilités économiques des Canadiens. Un tel rôle d'importance impose à notre agence deux responsabilités essentielles. D'abord, il exige que nous préservions et que nous stimulions la confiance du public dans l'équité et l'intégrité du régime fiscal, par l'excellence de nos services et la diligence que nous mettons à faire respecter la loi. Et deuxièmement, il dicte une gestion efficace de notre propre budget, l'un des plus importants au gouvernement, pour assurer une administration peu coûteuse et productive ainsi qu'une orientation claire vers les priorités des programmes. Il faudra gérer prudemment les coûts et réaffecter constamment les ressources pour pouvoir réaliser les priorités de ce plan.

Au moment où notre agence s'apprête à célébrer son cinquième anniversaire, nous nous trouvons à un point de jonction unique entre un retour sur notre passé et la planification de notre avenir – un avenir voué intégralement à la réalisation du plan d'action fédéral. J'attends avec impatience l'occasion de consulter les parlementaires et les Canadiens quant à l'orientation future de l'Agence du revenu du Canada.

Le ministre du Revenu national,

John McCallum

L'honorable John McCallum, C.P., député

Avant-propos du président

Ce *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* marque un tournant pour l'ADRC, car nous entreprenons un examen quinquennal et allons de l'avant sans la fonction des Douanes. Je suis convaincu que tous les membres du Conseil se joindront à moi pour reconnaître les réalisations de cette agence engagée et dynamique et, pour remercier nos collègues des Douanes de leur apport à la sécurité et à la prospérité du pays.

Nous avons réalisé des progrès considérables dans le programme de changement que nous avons établi lorsque nous sommes devenus une agence. Les initiatives recommandées dans le cadre de la Réforme et du renouvellement administratifs ont été mises en œuvre et ont donné lieu à d'importantes économies et améliorations du service. Nous avons continué de transformer notre mode de fonctionnement, pour nous adapter aux changements technologiques et aux nouvelles pratiques de gestion. Notre régime des ressources humaines a été réformé et renouvelé, bien qu'il reste beaucoup de travail à accomplir pour relever les défis que représente l'évolution de l'effectif de l'Agence.

Tout bien réfléchi, je suis fier des apports du Conseil de direction à la régie de l'Agence. À une époque où le rôle de surveillance des conseils de direction est examiné à la loupe, je crois que nous avons aidé à faire de l'ADRC une organisation plus stratégique, prudente et axée sur les résultats.

Évidemment, dans le cadre de son nouveau mandat, l'Agence du revenu du Canada ne peut se reposer sur ses lauriers. Nous devons miser sur nos changements internes pour accroître la productivité et offrir un meilleur service à un coût réduit aux Canadiens, tout en nous appuyant sur l'intégrité du régime fiscal pour assurer la confiance du public dans l'équité de notre système d'observation volontaire. Heureusement, comme je l'ai appris au cours des quatre dernières années, nous avons la chance de pouvoir compter sur des employés dévoués et intègres. C'est donc avec assurance que je soumets le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* à l'honorable John McCallum, ministre du Revenu national.

Le président du Conseil de direction,

Michael L. Turcotte

Déclaration de la direction

Je remets, pour présentation au Parlement, *le Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

À ma connaissance, les renseignements qui y sont présentés :

- représentent fidèlement le mandat, les priorités, les stratégies et les résultats prévus de l'Agence;
- respectent les principes de la *Loi sur l'ADRC* et les principes de communication des renseignements contenus dans le *Guide pour la préparation du rapport sur les plans et priorités*;
- sont complets et exacts;
- reposent sur des systèmes rigoureux de gestion et d'information établis à l'échelle de l'Agence.

Je suis satisfait des processus d'assurance de la qualité utilisés pour la production du *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

Le commissaire,
Agence des douanes et du revenu du Canada

Alan Nymark

Date : le 23 août 2004

Table des matières

Introduction 11

Risques, défis et possibilités 15

Secteurs d'activité 19

- Services fiscaux 19
- Programmes de prestations et autres services 25
- Appels 27
- Gestion et orientation organisationnelles 29

Conclusion du commissaire 33

Annexes 35

- Annexe A – Structure organisationnelle A-1
- Annexe B – Conseil de direction B-1
- Annexe C – Information financière détaillée C-1
- Annexe D – Initiatives horizontales D-1

Introduction

Pendant la rédaction du *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*, des changements fondamentaux se sont produits à l'Agence et au gouvernement du Canada. En décembre 2003, le secteur d'activité des Douanes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) a été transféré à la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), alors qu'il était annoncé que l'ADRC, maintenant renommée Agence du revenu du Canada (ARC), recevrait un nouveau mandat qui reflète ce sur quoi elle concentre ses efforts, l'administration des impôts, des taxes et des prestations. Les négociations sur la répartition des ressources organisationnelles ont été menées à bien, ce dont ce résumé tient compte. Dans ce résumé, l'Agence continue d'être appelée l'« ADRC », car aucune modification législative officielle n'a encore été apportée.

Le Canada, en tant que nation, doit relever un certain nombre de défis qui ont des répercussions sur l'ADRC : demeurer concurrentiel dans un contexte de mondialisation accrue; maintenir les programmes sociaux qui sont remis en question par des forces de l'extérieur, des changements démographiques et des tensions sur les coûts; et la dynamique fédérale-provinciale en pleine évolution. Il faudra trouver des instuments de régie plus souples et plus efficaces pour chacun de ces défis.

L'ADRC a un rôle clé à jouer pour que le gouvernement du Canada puisse relever ces défis. Elle perçoit chaque année plus de 340 milliards de dollars de recettes, fonds qui sont nécessaires au maintien des programmes économiques et sociaux du Canada. Elle redistribue aussi plus de 11 milliards de dollars de prestations et de crédits fédéraux. Enfin, l'ADRC représente environ un cinquième de la fonction publique fédérale.

Cette année marque aussi notre cinquième anniversaire comme agence, et nous nous pencherons sur les progrès que nous avons réalisés lors de l'examen parlementaire quinquennal. La prestation de services à la clientèle plus intégrés et la promotion de partenariats avec les provinces, les territoires et d'autres organisations ont été les principales réalisations de l'Agence au cours des cinq premières années de son existence. L'autonomie en matière d'administration et de gestion qui a résulté du statut d'employeur distinct et d'agence constitue également une réalisation notable de l'ADRC. Cette autonomie a été renforcée par le caractère unique de notre Conseil de direction, qui assure une supervisision administrative et fournit une orientation stratégique. Le statut d'agence nous a non seulement permis d'améliorer les ressources humaines, l'administration et la régie internes, mais nous a aussi offert un moyen d'améliorer la qualité des services à la clientèle.

Notre énoncé de résultat stratégique pour la période de planification est le suivant : « Observation des lois fiscales du Canada et fourniture efficace des prestations et des autres programmes et services ». Même si l'ADRC continue de penser que la prestation de services de qualité est la meilleure façon d'assurer des niveaux élevés d'observation volontaire, elle s'efforce de perfectionner ses programmes et ses stratégies d'observation pour que les revenus soient déclarés, que des cotisations soient établies, que les sommes dues soient recouvrées et que les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations. La réalisation de la bonne combinaison de programmes pour nous occuper des secteurs à risque élevé et l'inobservation est essentielle afin d'atteindre notre résultat stratégique.

Notre cadre stratégique, qui oriente nos activités de planification et d'établissement de rapports, est illustré au tableau 1. À noter que ce cadre stratégique changera pour notre prochaine période de planification (2005-2006 à 2007-2008), en raison des travaux d'harmonisation des priorités et des ressources du gouvernement qui ont été dictés par le Conseil du Trésor.

Pour la présente période de planification, par suite du transfert des Douanes, nous avons quatre secteurs d'activité : Services fiscaux, Programmes de prestations et autres services, Appels et Gestion et orientation organisationnelles.

Le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* décrit, pour chaque secteur d'activité, nos priorités, nos stratégies, nos initiatives et les résultats que nous nous attendons à obtenir au cours des trois prochaines années. En outre, il traite des ressources dont nous avons besoin pour remplir notre mandat et pour atteindre notre résultat stratégique.

Nous avons déterminé quatre priorités à l'échelle de l'Agence pour la période de planification, à savoir :

- **confiance et intégrité** – accorder plus d'attention à la sécurité, à la confidentialité de l'information et à l'éthique, et combler les attentes du public, qui veut que le gouvernement rende mieux compte de la gestion des fonds publics;
- **intégrité fiscale** – accroître l'équité et l'intégrité globales du régime fiscal du Canada tout en s'attaquant aux principaux secteurs de risque grâce à une bonne combinaison de services et de mesures d'exécution;
- **services aux Canadiens** – continuer de moderniser les services dans les secteurs de l'impôt, des taxes et des prestations tout en collaborant avec les ministères et les autres paliers de gouvernement pour améliorer le service et réduire le coût global de l'administration des programmes;
- **durabilité des opérations** – réaffecter les ressources, réaliser des économies supplémentaires et accroître la productivité pour soutenir les principaux programmes d'impôts, de taxes et de prestations, tout en continuant d'investir dans l'innovation en matière de services et en cherchant de nouvelles occasions d'établir des partenariats.

Diagramme 1 : Cadre stratégique

Résultat stratégique
Observation des lois fiscales du Canada et fourniture efficace des prestations et des autres programmes et services

	Secteurs d'activité			
	Services fiscaux	**Programmes de prestations et autres services**	**Appels**	**Gestion et orientation organisationnelles**
Résultats escomptés	Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée	Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations	Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	Le rendement de nos secteurs d'activité et de nos opérations est maximisé grâce à nos services internes
	Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services			
Résultats attendus	Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins			Saine orientation stratégique, gestion efficace des finances et de la trésorerie
	Les cas d'inobservation sont repérés, et des mesures sont prises à leur égard			Gestion améliorée des ressources humaines grâce à un effectif bien informé et compétent
				Excellence de la prestation des services internes
	Le niveau de la dette fiscale demeure dans les limites prévues			
	Attentes et indicateurs en matière de rendement			

Profil des dépenses financières/Stratégies de gestion budgétaire

L'ADRC a un budget projeté de 3,2 milliards de dollars pour l'exercice 2004-2005. La division de ce budget entre les secteurs d'activité est illustrée au diagramme 2.

Au cours de la période de planification, les spécialistes de l'Agence poursuivront les efforts fructueux déployés au cours des dernières années pour accomplir un programme de réaffectation. Leur travail contribuera aux efforts faits à l'échelle du gouvernement pour faire concorder les dépenses fédérales avec les plus hautes priorités touchant la politique publique et il aidera à financer les objectifs de transformation des activités de l'Agence.

Notre stratégie de gestion budgétaire pour la période de planification comprend les éléments clés suivants :

- Nous tenons toujours à gérer stratégiquement les coûts et nous tenterons de réaliser des gains d'**efficience et** de **productivité** encore plus importants que ceux qui ont été recommandés dans le cadre de l'examen horizontal.
- En gérant son plan d'investissement stratégique, l'Agence continuera de financer les **occasions d'investissement** à l'appui des initiatives de transformation des opérations et des exigences relatives à l'intégrité des systèmes.
- Nous effectuerons un examen approfondi pour vérifier si les **budgets** de services votés des programmes sont conformes aux **priorités** de l'Agence, indépendamment du processus d'examen des dépenses du gouvernement.
- Nous discuterons avec les organismes centraux du gouvernement du Canada des occasions d'investir davantage dans des **activités de vérification et de recouvrement génératrices de recettes**.
- Nous étudierons d'autres occasions d'**amélioration des services**.

De plus, nous continuerons de chercher activement des occasions de réaffectation et de productivité. Cependant, il est évident que nous faisons face à des questions considérables d'intégrité des programmes qui ne peuvent pas simplement être réglées par des efforts de réaffectation à l'interne. Ces questions comprennent le financement de la sécurité et de la durabilité des systèmes informatiques et le traitement du nombre croissant d'opérations fiscales. Nous devrons discuter de ces préoccupations avec des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Finances.

Diagramme 2 : Profil des dépenses par secteur d'activité (en millions de dollars)

Risques, défis et possibilités

Établir le contexte

Notre évaluation des conditions qui prédominent dans notre environnement opérationnel nous permet de comprendre les risques et les défis auxquels sera confrontée l'Agence ainsi que les possibilités qui s'offriront à elle. Cette évaluation nous aide aussi à déterminer et à évaluer les nouvelles tendances ainsi que les changements d'attitude et de comportement qui pourraient nuire à l'Agence.

Les principaux risques, défis et possibilités qui ont une incidence sur ce Plan sont

- La gestion des contraintes financières
- Le traitement des menaces à l'observation
- La protection des renseignements personnels
- Le respect de nos responsabilités fiduciaires
- Le maintien des ressources humaines
- Les tendances socio-économiques et politiques

Gestion des contraintes financières

Instaurer une gestion efficace et stratégique des coûts

Malgré des ressources limitées, l'Agence doit continuer de gérer l'affectation de ses ressources de manière efficace et en temps opportun. La clé pour continuer d'améliorer nos normes de prestation de services déjà élevées consiste à gérer les nombreuses initiatives du programme de changement de l'Agence et à en établir l'ordre de priorité tout en maintenant nos activités principales. Ce défi est accentué par le récent besoin du gouvernement de transférer des économies à d'autres ministères afin de soutenir des priorités nationales comme les soins de santé.

Une complexité croissante de l'administration fiscale, une augmentation régulière du volume de transactions fiscales, et le besoin d'augmenter la capacité de nos systèmes TI de stockage et de traitement intensifient nos facteurs de dépenses clés afférents à l'intégrité de nos activités principales.

Nos stratégies afférentes à la gestion budgétaire efficace sont explicitées à la dernière page du chapitre précédent.

Traitement des menaces à l'observation

Concevoir des stratégies pour faire face à des risques précis

Pour faire en sorte que les ressources soient affectées là où elles sont les plus utiles, nous utilisons un système d'évaluation du risque de calibre international qui nous permet de concevoir des stratégies spécialisées qui ciblent les secteurs à risque élevé tout en assurant une combinaison appropriée de services et d'activités d'exécution. Au cours des prochaines années, nous porterons une attention particulière aux points suivants :

- la planification fiscale de plus en plus sophistiquée
- le programme de la TPS/TVH
- l'économie clandestine
- les recouvrements et les non-déclarants

Protection des renseignements personnels

Maintenir la confiance du public en assurant la confidentialité des renseignements personnels

L'énorme quantité de données sur les clients que nous tenons à jour, que nous les recueillions ou qu'elles nous soient fournies par nos partenaires, et notre volonté de faciliter les échanges électroniques avec les clients accentuent l'importance de protéger les renseignements confidentiels sur les clients. La réaction des médias face aux vols de renseignements sur les contribuables et aux pertes et erreurs qui ont eu lieu dernièrement pourrait avoir amené le public à croire que l'ADRC doit améliorer la façon dont elle traite les renseignements confidentiels.

L'Agence doit relever ce défi en prenant des mesures d'atténuation, fondées sur un examen national des politiques et pratiques en matière de sécurité, qui mettent l'accent sur la protection des renseignements confidentiels sur les contribuables et la protection de ses installations et systèmes.

Respect de nos responsabilités fiduciaires

Honorer la confiance accordée à l'Agence en ce qui concerne la perception des recettes et le versement des crédits d'impôt et des prestations

En raison de plusieurs cas qui ont retenu l'attention du public, les Canadiens ont exigé que les personnes qui occupent un poste de confiance dans la fonction publique soient plus redevables et se recentrent sur les valeurs et l'éthique. La façon dont les Canadiens perçoivent l'équité et l'intégrité du régime fiscal est influencée par ces événements, tout comme l'attitude qu'ils ont à l'égard de l'observation. Afin d'assurer un traitement équitable et uniforme, nous veillerons à ce que tous les contribuables paient leur juste part d'impôts et de taxes et reçoivent les bénéfices auxquels ils ont droit.

Nous relevons le défi qui consiste à recouvrer les comptes clients et à freiner leur croissance. Ces stratégies nous aident à assumer nos responsabilités fiduciaires et à assurer un traitement équitable pour tous.

Maintien des ressources humaines

Relever les défis de maintenir la capacité des ressources humaines

L'ADRC doit parvenir à un équilibre entre le réaménagement des effectifs à court terme pouvant découler de gains en efficience et de modifications aux programmes et les considérations à plus long terme qui touchent les effectifs, comme la planification de la relève, la mémoire institutionnelle et l'atteinte des objectifs relatifs aux langues officielles et à l'équité en matière d'emploi. Selon une étude récente, sur les 42 791 employés permanents de l'ADRC au 1er avril 2003, 17,7 % (7 566) pourront prendre leur retraite d'ici 2007-2008, et 36,6 % (15 672) d'ici 2012-2013[1]. En particulier, à mesure que les gestionnaires progressent dans leur vie professionnelle, la capacité de l'Agence de conserver suffisamment de dirigeants bien informés et chevronnés pourrait s'avérer difficile.

D'autres facteurs influencent ces statistiques, telles les connaissances linguistiques des recrues potentielles de la fonction publique. En outre, il se peut que les objectifs de l'équité en matière d'emploi soient plus difficiles à atteindre selon les modes de peuplement des minorités visibles et des Autochtones qui continuent de représenter un plus grand pourcentage de la main-d'oeuvre du Canada. Les risques associés à la gestion réussie de nos ressources humaines sont considérées comme étant à moyen et à long termes. L'Agence doit atténuer ces risques en améliorant la planification des ressources humaines qui intègre les exigences de l'ensemble de ses politiques en matière de ressources humaines.

Les tendances et les risques dans l'environnement opérationnel sont décrits dans le reste de ce chapitre. Ces facteurs ont une incidence sur nos priorités relatives à l'amélioration de nos activités principales, et à l'établissement de partenariats dans l'ensemble des gouvernements et d'autres organismes.

L'évolution des données démographiques de la population canadienne est un élément clé à un moment où l'ADRC redéfinit ses programmes et services

[1] Les données démographiques sur les employés de l'ADRC en 2003 incluent les Douanes.

Tendances socio-économiques et politiques

Réagir face au contexte social et politique, aux changements qui s'opèrent dans le marché de l'emploi et à l'évolution des effectifs

L'évolution des données démographiques de la population canadienne a des répercussions sur la capacité de l'ADRC d'offrir des programmes et des services. À mesure que la population vieillit, les habitudes de consommation et les modes de génération de recettes changent. Près d'un quart de million de personnes immigrent au Canada chaque année. Nombre de ces personnes ont une connaissance limitée de l'anglais ou du français, et environ 75 % d'entre elles s'installent dans les trois grands centres urbains. Ces facteurs démographiques influencent la combinaison de services et d'activités d'observation que nous utilisons.

Il faut aussi prendre en compte les changements qui s'opèrent dans le marché de l'emploi si nous voulons continuer d'offrir un service efficace aux Canadiens et de protéger l'assiette fiscale. Au cours des 11 premiers mois de 2013, 218 000 nouveaux emplois ont été créés au Canada, lesquels s'ajoutent aux 360 000 emplois créés l'année dernière. De janvier 2002 à novembre 2013, le nombre de travailleurs autonomes a augmenté de 160 000, tandis que le nombre d'ouvriers de la construction a augmenté de 80 000. Ces deux catégories de travailleurs sont considérées comme des secteurs à risque en matière d'observation.

L'ADRC sert 22,9 millions de déclarants annuellement. En 2013, au plus fort de la période de production des déclarations, l'Agence a enregistré en moyenne 21,5 millions de visites sur son site Web chaque mois. Nous effectuons 68 millions de paiements de prestations et transferts et 1 million de déclarations de revenus des sociétés chaque année. Par conséquent, notre capacité de gérer nos ressources et d'offrir un large éventail de services de façon rapide, précise et confidentielle dépend de la capacité de nos systèmes informatiques de traiter et de rapatrier l'information et de l'intégrité de nos procédures et processus. Comme le volume d'activités augmente, l'Agence doit accroître ses capacités. Notre défi consiste à préserver l'intégrité de nos activités principales tout en adoptant une approche rationnelle à l'égard de l'amélioration de ces capacités.

Conclusion

Notre personnel chevronné et informé continue d'utiliser des méthodes raffinées de gestion du risque pour faire face aux risques opérationnels et stratégiques courants. La connaissance des risques à l'interne et à l'externe de l'Agence est intégrée à notre planification, à nos prises de décisions et à nos rapports, ce qui garantit de meilleurs résultats pour les Canadiens.

Les sections suivantes de ce résumé décrivent la façon dont l'Agence gère proactivement les risques, les défis et les possibilités dans le cadre de son environnement opérationnel.

Secteurs d'activité

Services fiscaux

Ce secteur d'activité touche directement plus de 20 millions de particuliers, d'entreprises, de fiducies et d'organismes. Les impôts et taxes perçus pour le compte du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et territoriaux et des Premières nations servent à financer des programmes qui contribuent au bien-être socio-économique des Canadiens. Chaque année, le secteur des Services fiscaux perçoit plus de 310 milliards de dollars de recettes pour le compte du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux. En 2002-2005, nous avons traité 22,9 millions de déclarations de particuliers, 1,1 million de déclarations de sociétés, 0,8 million de déclarations de TPS/TVH, 164 300 déclarations de fiducies et 125 547 déclarations d'organismes de bienfaisance, et nous avons réalisé 301 771 vérifications et 3 980 activités d'exécution.

Stratégies et principales initiatives

Au cours de la période de planification, nous mettrons en œuvre les stratégies et initiatives qui suivent.

Améliorer nos pratiques d'évaluation des risques et adapter nos stratégies visant l'observation pour faire face à la complexité croissante de l'environnement

Nos systèmes d'évaluation du risque sont mis à jour à mesure que de nouveaux risques sont détectés. Nous continuerons de travailler au cadre de mesure de l'observation (CMO) en y ajoutant des indicateurs en 2004-2005. Cela nous permettra de mieux comprendre les comportements au chapitre de l'observation. Nous installerons en outre les cinquième et sixième versions du système intégré de mesure et d'évaluation de l'observation (COMPASS), un outil d'aide à la décision qui nous permet de gérer les risques liés à l'observation grâce à un ciblage efficace.

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons de nombreuses activités d'observation et d'exécution, qui seront axées sur les secteurs présentant les risques les plus élevés :

- la planification fiscale de plus en plus sophistiquée;
- le programme de la TPS/TVH;
- l'économie clandestine;
- les recouvrements et les non-déclarants.

Nous devrons freiner la croissance des comptes clients et recouvrer les recettes si nous voulons respecter notre engagement consistant à percevoir les impôts et taxes pour le compte du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et territoriaux. En 2002-2003, la valeur des arrivages de nouvelles créances a été presque égale à celle des comptes réglés. Cette année, nous verrons à ce que la valeur en dollars des comptes réglés soit égale ou supérieure aux arrivages de nouvelles créances en prenant les mesures suivantes :

- le regroupement national des nouveaux comptes
- l'amélioration des systèmes que nous utilisons pour gérer nos charges de travail
- l'acheminement de plus de travail à notre Centre d'appels pour les recouvrements

Enfin, nous mettrons pleinement en application la partie 6 de la loi C-36 *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)* en collaboration avec Sécurité publique et Protection civile Canada (qui regroupe les activités fondamentales du Solliciteur général du Canada). Cette loi vise à remplir l'engagement du Canada, qui consiste à contribuer aux efforts déployés à l'échelle internationale pour ne pas accorder d'aide à ceux qui se livrent à des activités terroristes. Elle vise aussi à protéger l'intégrité du régime d'enregistrement des organismes de bienfaisance aux fins de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Continuer d'améliorer la qualité des services fiscaux grâce aux Orientations futures

Le document intitulé *Orientations futures pour l'Agence des douanes et du revenu du Canada* a été diffusé par le ministre du Revenu national le 26 septembre 2002. Cette initiative, qui est axée sur le service aux Canadiens, vise à faciliter l'observation volontaire en adaptant les renseignements et les services aux besoins et aux exigences des clients ou groupes clients. L'augmentation soutenue de la production par voie électronique est particulièrement encourageante. Nous continuerons d'améliorer nos modes de prestation traditionnels et d'étendre l'interaction électronique en définissant efficacement les marchés cibles dans les domaines suivants :

- viser la production par voie électronique de 50 % des déclarations T1 d'ici 2004-2005
- augmenter notre capacité de traiter par voie électronique un nombre accru de déclarations au cours des prochaines années
- étudier la possibilité de mettre en œuvre un processus complet de production des T2 avec l'Alberta et l'Ontario

Nous continuerons de travailler aux pages Web « Mon dossier », afin de permettre aux particuliers et aux entreprises d'effectuer leurs propres redressements en direct et de demander des prestations par Internet. Nous continuerons d'améliorer notre site Web afin que nos clients obtiennent des réponses à leurs questions. Nous apporterons également des améliorations au Centre d'appels pour les recouvrements pour donner aux clients la possibilité de payer leurs dettes par téléphone ou de prendre des arrangements de paiement par Internet. De plus, l'établissement de liens entre nos services électroniques et ceux d'autres ministères fédéraux et d'autres paliers de gouvernement demeure une priorité. En contribuant à offrir des services plus intégrés, nous pouvons réduire le dédoublement et le chevauchement.

Nous étendrons l'utilisation du numéro d'entreprise (NE) dans tout le pays. Le NE facilite le traitement des déclarations T2, T4 et T5 et des déclarations de TPS/TVH, l'établissement des cotisations concernant ces déclarations et la validation des renseignements qu'elles contiennent. Nous continuerons de mettre en œuvre la comptabilité normalisée, qui donne aux entreprises une plus grande marge de manœuvre pour traiter avec l'ADRC. La comptabilité normalisée permettra d'harmoniser la date d'échéance des paiements avec les périodes de déclaration et de normaliser le calcul des pénalités et des intérêts. Elle offrira aussi la possibilité de combiner les paiements, les remboursements nets et les soldes dus, ainsi que de recevoir des états consolidés, ce qui engendrera des économies à l'interne et simplifiera les procédures pour les entreprises canadiennes.

Les programmes, opérations et services de la TPS/TVH seront modernisés. Pour ce faire, nous normaliserons les systèmes et les plates-formes administratives de l'ensemble de l'Agence, nous comblerons les lacunes et nous collaborerons avec le ministère des Finances afin d'éliminer des dispositions législatives [illegible] harmonisées.

T1 : Déclaration de revenus des particuliers
T2 : Déclaration de revenus des sociétés
T3 : Déclaration de revenus des fiducies
T4 : Déclarations de renseignements sur le revenu d'emploi

Nous continuerons de travailler à l'initiative d'archivage des images de versement afin d'améliorer l'efficacité de nos processus. Nous remplacerons notre ancien matériel microfilm et nous rendrons notre matériel et nos processus conformes aux normes appliquées par l'industrie du paiement. Nous prévoyons mettre en place cette technologie d'ici mars 2006.

Nous continuerons également d'améliorer des programmes tels que le programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS & DE), qui vise à inciter les entreprises canadiennes à exécuter des travaux de recherche et de développement au Canada. Nous avons mieux fait connaître le programme et avons établi un comité de partenariat composé de représentants de l'ADRC et de l'industrie. Par des consultations auprès de ce comité, nous comptons mettre en œuvre le plan stratégique de l'entreprise afférent à la RS & DE afin de mieux servir les entreprises qui exécutent des travaux de recherche au Canada.

Collaborer avec les provinces, les territoires et les Premières nations afin d'offrir aux contribuables de meilleurs services à un coût moindre

Nous nous efforçons de réduire les coûts pour les contribuables en misant sur nos systèmes dans le but d'en faire plus. Au cours de la période de planification, nous continuerons de montrer que nous pouvons administrer des programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux supplémentaires dans les secteurs où nous sommes en mesure de respecter des normes de service élevées. Nous nous emploierons par exemple à signer d'autres protocoles d'entente (PE) avec les provinces et les territoires, et nous continuerons de négocier des ententes écrites dans les domaines suivants :

- les programmes d'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés
- le numéro d'entreprise
- l'indemnisation des accidentés du travail

- les décisions concernant la situation d'emploi
- le recouvrement des recettes

Les engagements que l'ADRC a pris dans les ententes relatives au cadre de gestion des services (CGS) et dans nos rapports annuels au gouvernement des provinces et territoires revêtent pour nous de l'importance. Ces rapports soulignent que nous devrons améliorer notre rendement pour respecter les ententes actuelles et en négocier de nouvelles. Nous améliorons donc la qualité des données dans nos rapports sur le rendement et la rapidité d'exécution des évaluations du rendement. En outre, une stratégie révisée comprenant un cadre de responsabilisation aux provinces et territoires est en cours d'élaboration. Nous tablerons sur le succès de nos rapports annuels au gouvernement des provinces et des territoires en rendant mieux compte à nos partenaires de l'efficacité de nos services.

Nous continuerons de collaborer avec le groupe de travail fédéral, provincial et territorial pour favoriser la communication et la compréhension entre l'ADRC, les provinces et les territoires dans le cadre du programme d'allocation provinciale du revenu. Ce programme vise à protéger les intérêts des provinces et des territoires en veillant à ce que le revenu des contribuables qui exercent des activités dans plus d'une administration soit correctement réparti entre les provinces et territoires concernés. En 2004-2005, nous entreprendrons, avec la Colombie-Britannique, un projet pilote visant à examiner les risques afférents aux recettes fiscales provinciales et à les intégrer à notre système national d'évaluation du risque. Nous comptons étendre cette initiative aux autres provinces et territoires.

Diagramme 3 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour les Services fiscaux

Résultats escomptés – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée. Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.	
Résultats attendus	**Attentes et indicateurs en matière de rendement**

Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins.	• Maintenir des communications efficaces et mettre en œuvre les modifications législatives de façon précise et dans les délais prescrits.
	• Atteindre les normes de service publiées et les objectifs de rendement interne, p. ex. facilité d'accès aux services téléphoniques (80 à 85 %).
	• Voir à ce que le degré de satisfaction de la clientèle se maintienne ou qu'il augmente.
	• Élargir la gamme des services électroniques offerts.
	• Faire augmenter le taux d'utilisation des services d'information électroniques, par exemple :
	  • faire en sorte que 50 % des déclarations T1 soient produites par voie électronique d'ici la fin de 2004-2005 et prendre les mesures nécessaires, au courant des prochaines années, pour traiter par voie électronique un nombre accru de déclarations.
	  • pourcentage de remboursements par dépôt direct.
	  • pourcentage de paiements reçus grâce à des options de paiement électroniques.
	• Traiter les déclarations avec exactitude.
	  • veiller à ce que les programmes de rapprochement relèvent et corrigent les erreurs, notamment celles qui donnent lieu à des redressements avantageux au profit des contribuables.
	• Efficacité manifeste ressortant des tendances relatives au coût des activités (traitement des déclarations T1 de revenus des particuliers).
	• Administrer un plus grand nombre de programmes pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères et organismes fédéraux afin de réduire le dédoublement dans tous les paliers de gouvernement et de faire baisser le coût global de l'exécution des programmes.

Les cas d'inobservation sont repérés, et des mesures sont prises à leur égard.	• Atteindre un taux global d'observation volontaire élevé (plus de 90 %), notamment au chapitre de l'observation des exigences de déclaration, d'inscription et de versement chez les particuliers, les entreprises et les employeurs.
	• Les systèmes d'évaluation du risque utilisés pour repérer les cas d'inobservation sont efficaces.
	  • En 2004-2005, faire l'évaluation des indicateurs clés de l'observation tirés du cadre de mesure de l'observation, et en faire rapport.
	  • Mesurer l'efficacité des systèmes nationaux d'évaluation du risque dans la détection des secteurs à risque élevé.
	  • Améliorer l'incidence fiscale grâce à de nouveaux investissements dans la technologie ou dans de nouvelles options de service.
	• Respecter ou dépasser les engagements en matière d'incidence fiscale pris pour 2004-2005 :
	  • comptes de fiducie – 1,6 milliard de dollars;
	  • programmes de l'observation – 5,3 milliards de dollars.
	• Cerner les problèmes et recommander des modifications législatives au ministère des Finances.
	• Participer, d'une manière significative, aux discussions d'associations et de comités nationaux et internationaux pour réduire le risque d'inobservation dans des secteurs comme le commerce électronique et les paradis fiscaux.

Résultats escomptés – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée. Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.

Résultats attendus	Attentes et indicateurs en matière de rendement

Le niveau de la dette fiscale demeure dans les limites prévues.	• La valeur des comptes réglés est égale ou supérieure à celle des arrivages de dettes (en supposant que le niveau des arrivages demeure stable).
	• Respecter les engagements pris envers le gouvernement du Canada.
	  ◦ Recouvrer 8,5 milliards de dollars en 2004-2005.
	  ◦ Réduire le nombre de comptes à l'inventaire depuis plus de cinq ans.
	• Améliorer les processus de gestion des comptes clients.
	  ◦ Améliorer les processus du Centre d'appels pour les recouvrements de façon à ce que les paiements puissent être reçus par téléphone ou par Internet.
	  ◦ Mettre en œuvre le projet de recouvrement intégré des recettes.

Programmes de prestations et autres services

Nous fournissons, par l'intermédiaire de ce secteur d'activité, des prestations fondées sur le revenu pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Nous offrons un soutien aux familles à faible revenu et à revenu modeste grâce à des programmes comme la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE), le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), le crédit d'impôt pour personnes handicapées et les allocations spéciales pour enfants, de même que 17 programmes provinciaux et territoriaux de prestations.

L'administration de ces programmes s'est prouvée accessible, rapide et efficace. Par conséquent, nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux continuent de compter sur nous pour les appuyer dans l'exécution des principaux programmes. Nous transférons à nos partenaires des données qui les aident à calculer les montants d'aide sociale et nous leur permettons d'utiliser nos services pour rendre des décisions relatives aux programmes du Régime de pensions du Canada (RPC) et de l'assurance-emploi (AE). Nous sommes fiers de nos réalisations. Cependant, nous savons que nous pouvons faire davantage pour susciter de nouvelles initiatives de collaboration qui permettraient de réduire le double emploi et les chevauchements dans l'exécution des programmes. Pour ce faire, nous investirons dans la technologie et nous rechercherons des possibilités d'améliorer l'efficacité et la productivité, conformément aux priorités et aux objectifs de l'Agence.

Nous pouvons lancer de nouvelles initiatives de collaboration grâce à une administration de programmes efficace, adaptée aux besoins et offerte en temps opportun

Stratégies et principales initiatives

Voici les stratégies de l'Agence en matière de programmes de prestations :

Maintenir un haut rendement quant à la distribution de prestations exacte et en temps opportun

Notre rendement indique que nous obtenons les résultats escomptés. Nous envoyons en temps opportun plus de 99 % de toutes les prestations aux bénéficiaires de la PFCE et du crédit pour TPS/TVH, y compris les prestations versées dans le cadre des programmes provinciaux et territoriaux de prestations semblables. En outre, nous élaborons de nouveaux outils de gestion de cas et de nouvelles normes de service, comme le traitement des demandes de crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) qui ne sont pas produites dans le cadre du processus normal d'établissement des cotisations TI, afin de compléter la gamme d'outils et les normes existantes. Nous élaborerons de nouveaux outils et processus de contrôle, y compris des techniques de validation, afin de pouvoir nous assurer que des prestations d'un montant exact sont envoyées rapidement aux bonnes personnes.

Maintenir des services de qualité au téléphone et aux comptoirs libre-service, réduire le besoin de téléphoner et sensibiliser davantage les clients

Nous maintiendrons les niveaux d'accessibilité aux services téléphoniques et nous sensibiliserons davantage les clients à leurs droits et obligations grâce à une plus grande utilisation de la technologie. Les principaux renseignements pourront être obtenus au cours des périodes de pointe pour les demandes de renseignements faites par téléphone. Notre site Web, qui fournit des réponses aux demandes de renseignements courantes sur les prestations, renferme maintenant la page « Mon dossier ». Cette page offre aux clients un point d'accès unique et commode aux renseignements sur leurs comptes de prestations. Le service de prestations en direct pour enfants et familles, qui sera lancé d'ici peu, offrira aux clients un plus grand nombre d'options libre-service.

Améliorer l'adaptabilité des programmes et accroître notre capacité d'exécuter de nouveaux programmes pour que les partenaires demandent à l'ADRC d'administrer des programmes en leur nom

Nous savons bien que, si nous voulons tirer profit des nouvelles possibilités qui se présentent, il nous faut établir et maintenir de bonnes relations afin de susciter la confiance, la responsabilisation, l'équité et l'intégrité. Dans cette optique, nous avons remanié des systèmes pour en accroître la capacité, élargi la gamme des services électroniques offerts et élaboré des normes de services. Nous avons renforcé la coopération avec les ministères, comme Développement social Canada, afin d'offrir un meilleur service à un coût réduit et d'accroître les gains en efficience dans l'administration des programmes.

Diagramme 4 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour les Programmes de prestations et autres services

Résultats escomptés – Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations. Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.	
Résultats attendus	**Attentes et indicateurs en matière de rendement**
Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins.	• Maintenir des taux élevés de sensibilisation et d'utilisation grâce à des outils de communication efficaces. • Atteindre ou dépasser les normes de service concernant le traitement rapide des demandes de redressements apportés par suite d'une mise à jour des comptes. • Atteindre ou dépasser les objectifs de rendement internes concernant la facilité d'accès pour les clients qui appellent (de 80 à 85 %) et le traitement rapide des versements de prestations. • Faire augmenter le taux d'utilisation des services électroniques diversifiés et des moyens de communication de renseignements. • Maintenir ou accroître des niveaux de satisfaction de la clientèle. • Augmenter le nombre de programmes administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères et organismes fédéraux afin de réduire le double emploi à tous les paliers de gouvernement, ainsi que le coût général d'exécution des programmes.
Les cas d'inobservation sont repérés, et des mesures sont prises à leur égard.	• Atteindre ou dépasser les objectifs de rendement internes concernant le traitement exact des paiements de prestations, des demandes et des redressements apportés par suite d'une mise à jour des comptes. • Maintenir un niveau d'observation élevé par rapport à notre point de repère de 95 %.

Appels

Au moyen de ce secteur d'activité, nous fournissons à nos clients un processus de règlement des différends équitable qui respecte leur droit fondamental à des recours relativement à leurs transactions concernant les programmes administrés par l'ADRC. Nous examinons les décisions contestées liées à l'impôt sur le revenu, à la TPS/TVH, à la taxe d'accise, au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi. Les Appels coordonnent également l'Initiative en matière d'équité de l'Agence et administrent le Programme des divulgations volontaires, qui permet aux clients de corriger, sans pénalité, des erreurs ou des omissions touchant leurs obligations fiscales.

Nous fournissons à nos clients un processus de règlement des différends qui respecte les droits fondamentaux

Stratégies et principales initiatives

Les stratégies et principales initiatives pour fournir un examen impartial et rapide des décisions contestées sont les suivantes :

Réduire les délais d'exécution

Les délais d'exécution sont un indicateur important de la réceptivité de notre processus de recours et de la mesure dans laquelle il répond aux besoins de nos clients. Nous poursuivrons la mise en œuvre de notre initiative d'amélioration de la rapidité. Ceci comprend la mise à jour du Système d'information et de rapports des Appels (SIRA) en fonction du système Globus-Case pour permettre le suivi et l'établissement de rapports efficaces sur les charges de travail liées aux différends et aux litiges.

Veiller à ce que le Programme des divulgations volontaires (PDV) soit pleinement intégré aux activités de l'ADRC en matière d'observation

Nous mettrons en œuvre un plan d'action menant à l'intégration complète du PDV aux efforts globaux de l'ADRC en matière d'observation.

Veiller à ce que les mesures d'équité soient appliquées de façon uniforme à l'échelle de l'Agence

Nous mettrons de l'avant des propositions pour coordonner l'Initiative en matière d'équité dans l'ensemble de l'Agence et assurer l'uniformité quant à la façon dont nous appliquons les dispositions d'équité.

Rehausser la gestion du risque liée aux différends et aux questions litigieuses

Afin d'intégrer les processus de gestion des risques stratégiques et opérationnels des Appels et afin de mieux centrer l'approche de l'ADRC et la perspective globale du gouvernement, un certain nombre de comités ont été créés ou remaniés afin d'offrir une tribune pour :

- assurer une gestion horizontale efficace des risques que comportent les dossiers faisant l'objet d'un appel;
- revoir les décisions judiciaires défavorables de grande portée et en discuter afin d'établir quelles seraient pour l'Agence les incidences du fait d'interjeter ou de ne pas interjeter appel des décisions en question.

Disposer d'un nombre suffisant d'employés qualifiés et informés pour s'occuper des activités des Appels

Les Appels poursuivent un examen de la classification des postes afin de reconnaître davantage les facteurs de complexité qui sous-tendent les questions de dotation. Un agent de l'apprentissage a été engagé pour évaluer les besoins de formation du personnel.

Améliorer l'accessibilité, la transparence et l'uniformité

Les travaux se poursuivront pour donner aux clients des services plus efficaces et à un coût moindre et ce, d'une manière responsable sur le plan financier. Les travaux comprennent les suivants :

- rationaliser le nombre et l'emplacement des bureaux;
- créer des centres d'expertise en matière d'appels;
- rationaliser les processus en début de traitement des dossiers afin de réduire les délais d'exécution;
- renforcer notre capacité d'analyse générale en apportant des changements aux systèmes afin de faciliter le suivi et l'établissement de rapports efficaces sur les charges de travail liées aux différends et aux litiges.

Diagramme 5 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour les Appels

Résultat escompté – Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	
Résultats attendus	**Attentes et indicateurs en matière de rendement**
Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins.	• Maintenir ou dépasser les hauts niveaux de transparence, d'accessibilité et d'uniformité constatés depuis 2000-2001. • Respecter la norme de service concernant le contact significatif dans tous les secteurs de programme. • Étudier les résultats du sondage de 2003 auprès des clients de la Direction générale des appels et prendre les mesures nécessaires. • Respecter les délais de traitement durant chaque année de l'initiative d'amélioration de la rapidité. • Accroître la productivité par rapport aux arrivages d'après le nombre de cas traités et la complexité des cas. • Réduire l'âge moyen de l'inventaire des cas traitables, en supposant que les arrivages seront stables. • Réduire l'inventaire des cas de divulgation volontaire. • Confirmer par le truchement des programmes de surveillance de l'ADRC que les dispositions en matière d'équité sont appliquées de façon uniforme dans l'ensemble des programmes et des régions. • Assurer par le truchement de l'approche de la gestion du risque que tous les cas sont résolus de façon uniforme, et les cas complexes sont traités par les experts appropriés. • Démontrer l'équité, la réceptivité et un rapport coût-efficacité quant aux règlements des cas d'appels. • La majorité des cas sont réglés administrativement ou les décisions initiales de l'ADRC sont maintenues par les tribunaux.

Gestion et orientation organisationnelles

Le secteur d'activité de la Gestion et orientation organisationnelles (GOO) fournit une orientation stratégique et une supervision par la haute direction pour les programmes et les services en vue de l'établissement et du maintien des systèmes et des méthodes qui rendent possibles la régie efficace et la saine gestion. Il appuie en outre les programmes et les services de base de l'Agence au moyen d'une infrastructure dans les secteurs suivants : planification stratégique, établissement de rapports sur le rendement, ressources humaines, gestion financière et des biens immobiliers, vérification et évaluation, gestion de l'information technologie de l'information (GI-TI), systèmes et réseaux de téléphonie, services juridiques, communications et accès à l'information et protection des renseignements personnels.

Stratégies et principales initiatives

GOO assurera le suivi des priorités grâce à cinq stratégies clés et à des initiatives connexes.

Améliorer la gestion financière dans toute l'Agence

Nous mettrons l'accent sur la stratégie de gestion financière. Nous avons fait de l'examen et de la réaffectation des ressources une caractéristique permanente et importante du processus de gestion des ressources de l'Agence. De plus, nous achèverons d'investir dans l'infrastructure des systèmes financiers, en établissant l'ordre de priorité des initiatives afin de relever les défis liés au financement. À cette fin, nous nous concentrerons sur la comptabilité d'exercice, les contrôles financiers, le rapprochement et les besoins en rapports internes et externes.

L'examen et la réaffectation des ressources constituent une caractéristique permanente de notre stratégie de gestion financière

Notre initiative de la fonction de contrôleur moderne, conçue pour accroître la capacité des gestionnaires dans les domaines de la saine gestion des ressources et de la prise de décisions éclairées, continuera d'évoluer. Les travaux déjà entrepris (c.-à-d. développement de la capacité relative à l'examen et à la réaffectation des ressources) s'harmonisent bien avec le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Conseil du Trésor.

Mettre l'accent sur les valeurs, l'éthique et la sécurité

Nous améliorons l'intégrité de nos résultats fonctionnels et nos opérations, en particulier la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information. Nous mettons au point un examen et une analyse des politiques de sécurité dans toutes les installations importantes de l'Agence à l'échelle nationale. Par ailleurs, nous appliquons une stratégie de sécurité de l'information afin de renforcer les mécanismes de protection des renseignements de nature délicate des clients de l'Agence. La politique sur la gestion des renseignements protégés des clients, qui a été établie récemment, sera également mise en œuvre; et les initiatives de communication et de formation permettront d'accroître la sensibilisation et les connaissances quant à la sécurité.

Pendant que nous nous efforçons de mériter la confiance du public dans la sécurité de nos installations, systèmes et politiques, nous établissons des normes élevées en ce qui concerne le comportement des employés, l'utilisation des ressources et la préparation des états financiers. Nous donnerons suite à toute lacune signalée lors de l'examen de nos cadres de gestion et de reddition de comptes et de la vérification et de l'évaluation de questions d'éthique et d'intégrité. Enfin, la responsabilité personnelle à l'égard de ces valeurs fait partie des éléments de rendement des cadres supérieurs.

Nous favoriserons également la confiance des clients grâce à l'observation continue de nos obligations en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. De plus, nous comptons conserver notre rôle de chef de file au chapitre de la transparence, de la responsabilisation et de l'établissement de rapports en publiant, en temps opportun, de l'information détaillée sur nos engagements, nos normes de service et notre rendement dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004–2005 à 2006–2007* et le Rapport annuel, qui est examiné tous les ans par le vérificateur général du Canada.

Miser sur les connaissances de l'Agence

L'information est essentielle à nos activités. De plus en plus, nous devons organiser, intégrer et gérer l'information afin de réaliser des bénéfices et de créer de nouvelles possibilités.

Notre politique et stratégie de gestion de l'information appuient la gestion des connaissances à l'Agence. Ensemble, elles s'assureront que la bonne information est mise à la disposition de la bonne personne, au bon moment et pour la bonne raison.

Les initiatives pluriannuelles du renseignement d'entreprise et de l'aide à la décision permettront de normaliser et d'intégrer les outils analytiques et les structures des données. Elles aideront à déterminer les tendances, à évaluer les risques et à analyser l'efficacité de la politique, ce qui entraînera une amélioration de la réalisation des programmes. En outre, l'amélioration de la gestion axée sur les résultats et l'établissement de rapports au moyen du système du Programme de mesure du rendement (SPMR), utilisant le système de la Fiche d'évaluation équilibrée comme assise, ainsi que l'intégration accrue de l'information sur les risques aux mécanismes de planification, de prise de décisions et de d'établissement de rapports, favoriseront un processus décisionnel plus efficace.

L'Agence continuera aussi de jouer un rôle de premier ordre dans l'Initiative d'amélioration des services du gouvernement, qui vise à accroître la satisfaction des clients et à améliorer le service en fonction des priorités des clients.

Assurer une approche stratégique de la gestion des personnes

L'Agence continue d'appuyer les employés et d'améliorer le milieu de travail grâce à divers programmes, comme le Programme d'aide aux employés, le Programme d'équité en matière d'emploi, le Programme de gestion des différends et le Programme de reconnaissance. À l'heure actuelle, nombre des initiatives de changement des ressources humaines de l'Agence, qui ont pour but d'améliorer les services et les outils à l'intention des gestionnaires et d'obtenir un effectif compétent, sont totalement fonctionnelles.

Nous continuerons d'établir l'ordre de priorité et d'évaluer les initiatives qui restent afin de nous assurer que nos services des ressources humaines répondent à tous les besoins opérationnels à un coût abordable.

D'ici la fin de 2005-2006, le Projet de renouvellement de la prestation des services de rémunération, qui nécessite la collaboration de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, aura permis de mettre à jour les processus de paie à l'aide de la technologie libre-service.

Au fur et à mesure que nous mettrons en œuvre notre stratégie interne de préqualification des ressources, nous gérerons notre effectif en ayant recours à ces processus rationalisés, qui se fondent sur les compétences d'emploi et les compétences des employés. Par ailleurs, l'Agence poursuivra l'élaboration du cadre des services d'apprentissage afin d'améliorer la planification, la prestation et l'évaluation de l'apprentissage, et de s'assurer que les besoins en matière de développement des compétences sont comblés selon les plans d'apprentissage des employés. Nous évaluerons et ajusterons nos plans relativement à la norme de classification de l'Agence, en respectant la nouvelle politique de réduction budgétaire du gouvernement et en tenant compte du transfert du programme des Douanes à la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada.

Nous continuerons de mettre en œuvre les composantes clés du Plan d'action de l'entreprise – Renouvellement du programme des langues officielles. Notre Comité national des champions des langues officielles a défini quatre questions prioritaires pour 2004-2005 : intrinsèques à l'Agence – politiques et directives, surveillance, capacité bilingue, et les programmes de sensibilisation. En 2004-2005, les professeurs de langues de la division des langues officielles participeront à un examen de la qualité du service des écoles privées. La division suivra de près le travail d'un comité de l'École de la fonction publique du Canada, qui effectuera un examen complet de la formation linguistique, comprenant les niveaux d'aptitudes linguistiques, pratiques d'autres organismes, modèles de financement, contrôles, bilinguisme réceptif, problèmes d'apprentissage, et les questions d'équité et de langues officielles.

De surcroît, notre engagement envers l'esprit et les principes de l'équité en matière d'emploi et de la diversité orientera nos stratégies, y compris une nouvelle analyse de l'effectif et une stratégie nationale d'amélioration de la situation des personnes handicapées.

Continuer à faire preuve de leadership dans les solutions informatiques

Avec les programmes et les directions générales, nous mettons en œuvre des initiatives clés à l'appui de la transformation des activités. Grâce aux pratiques et aux méthodes adoptées, nous maintiendrons une architecture saine pour la réutilisation, la sécurité de la technologie et la continuité des activités. Nous établirons l'ordre de priorité pour l'élaboration continue d'une infrastructure de la technologie de l'information qui est sécuritaire, fiable et récupérable dans le cadre de nos initiatives pluriannuelles de

continuité de la technologie de l'information. Enfin, notre programme de renouvellement de la technologie de l'information demeurera une priorité élevée, car ce sont nos employés qui rendent possibles le changement et l'innovation.

Diagramme 6 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour la Gestion et l'orientation organisationnelles

Résultat escompté – Le rendement de nos secteurs d'activité et de nos opérations est maximisé grâce à nos services internes.	
Résultats attendus	**Attentes et indicateurs en matière de rendement**
Saine orientation stratégique, gestion efficace des finances et de la trésorerie	• Faire preuve d'excellence dans la supervision et la prise de décisions pour la gestion financière et le leadership de la direction. • Assurer la saine gestion de la trésorerie et améliorer l'information financière et non financière en vue de la gestion améliorée du risque selon les principes de la fonction de contrôleur moderne. • Améliorer les contrôles et les systèmes de gestion financière afin de répondre aux besoins des intervenants à l'interne et à l'externe.
Gestion améliorée des ressources humaines grâce à un effectif bien informé et compétent	• Continuer de mettre en oeuvre la stratégie des ressources humaines (RH), qui comprend les initiatives de la Réforme et du renouvellement des RH et de la revue « Dresser le bilan et aller de l'avant ». • Dépasser les cibles des programmes des langues officielles et de l'équité en matière d'emploi et de la diversité et mettre l'accent sur l'apprentissage. • Continuer d'offrir des activités des RH permanentes améliorées et terminer la mise en oeuvre des initiatives de la dotation axée sur les compétences et la rémunération.
Excellence de la prestation des services internes	• Augmenter la capacité administrative et les économies afin d'atteindre les niveaux visés. • Continuer de répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs à l'aide des solutions d'affaires et du commerce électronique qui conviennent. • Fournir un service et un soutien à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et travailler efficacement avec les partenaires et les clients externes. • Maintenir des normes élevées pour ce qui est de la disponibilité, de la fiabilité et des délais de réponse des systèmes informatiques. • Gérer le projet de la récupérabilité des centres de données. • Protéger la confidentialité des renseignements des clients et renforcer les principales politiques et pratiques en matière de sécurité. • Répondre aux demandes de renseignements dans les délais imposés par la loi. • Améliorer les normes de service pour le service axé sur le client.

Conclusion du commissaire

À titre de commissaire de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), j'ai été impressionné par la façon dont cette organisation a fait face aux changements qu'a rendu possibles le statut d'agence, afin de créer une administration des taxes et impôts et des prestations plus efficiente et axée sur le client.

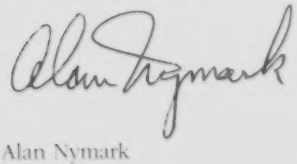
Le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* représente un autre tournant dans l'histoire de l'Agence. L'ADRC, qui a reçu un nouveau mandat à titre d'Agence du revenu du Canada, mettra davantage l'accent sur l'administration des taxes et impôts et des prestations pour le compte du gouvernement fédéral et des provinces et territoires.

Nous avons établi quatre priorités pour cette période de planification. Les Canadiens ont clairement indiqué que le gouvernement doit faire preuve d'une **intégrité** irréprochable et mériter leur **confiance**, et l'ADRC joue un rôle particulièrement important dans l'assurance de la protection des renseignements personnels et le respect des citoyens dans le cadre de ses nombreuses interactions avec les contribuables et les bénéficiaires de prestations. L'**intégrité fiscale** demeure à la base de notre mandat, et nous réaliserons des progrès à cet égard en rendant le régime fiscal du Canada plus équitable tout en nous occupant des principaux secteurs de risque au moyen d'une combinaison appropriée de services et de mesures d'exécution. Nous demeurerons à l'avant-garde du **service aux Canadiens** en continuant de moderniser les services que nous offrons et en travaillant avec le reste du gouvernement fédéral et d'autres paliers de gouvernement afin d'améliorer le service et de réduire le coût de l'administration des programmes. Enfin, la **durabilité des opérations** constitue la priorité habilitante de ce plan. Nous réaffecterons des ressources et réaliserons des économies et des gains de productivité supplémentaires afin d'appuyer des programmes fiscaux et de prestations de base solides, tout en continuant d'investir dans les innovations du service et de nouveaux projets avec nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux.

J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier nos anciens collègues des Douanes et des directions générales fonctionnelles qui ont quitté pour la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC); je leur suis reconnaissant du professionnalisme dont ils ont fait preuve au cours des dernières années.

J'ai entièrement confiance dans les capacités de nos employés, qui sauront relever à nouveau les défis du changement, sous la gouverne de notre Conseil de direction et de notre nouveau ministre. Je compte bien voir nos plans se concrétiser.

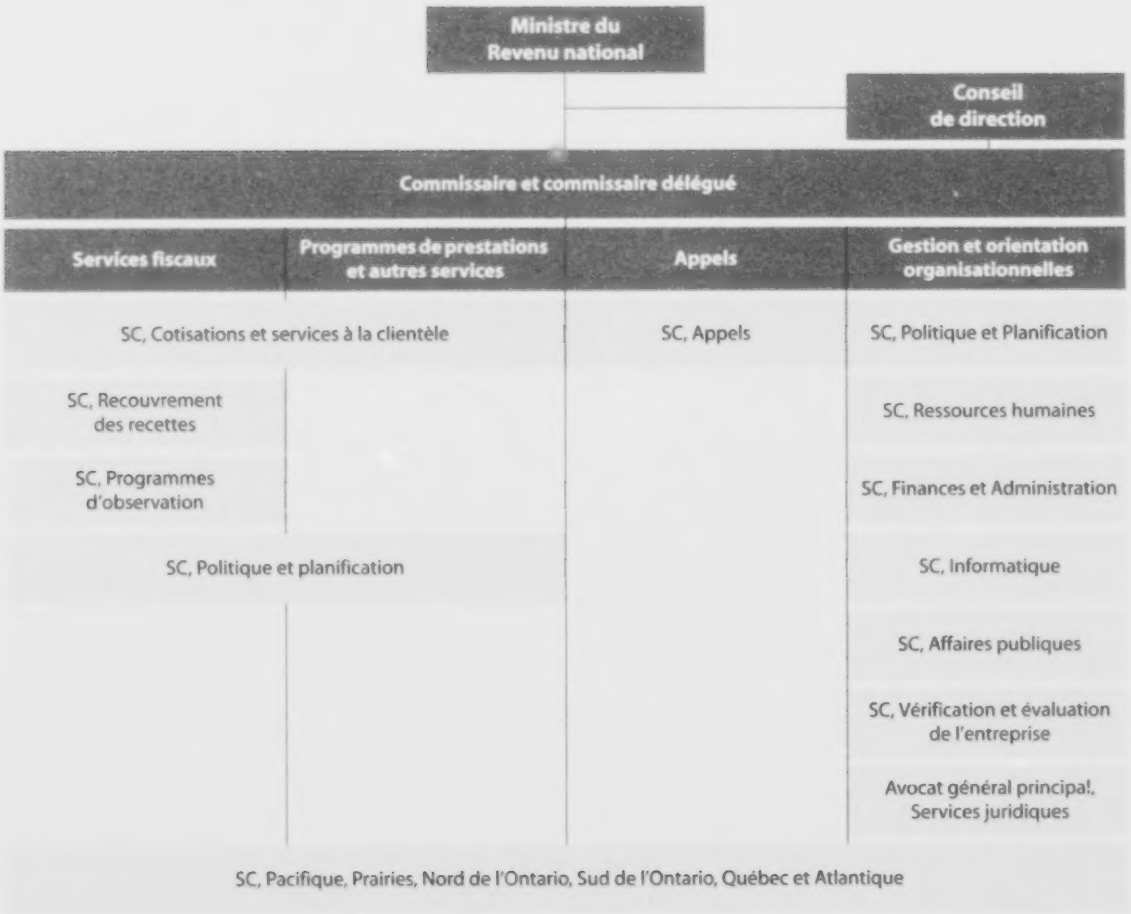
Le commissaire,
Agence des douanes et du revenu du Canada



Alan Nymark

Annexes

Annexe A Structure organisationnelle


Ministre du Revenu national
Conseil de direction
Commissaire et commissaire délégué
Services fiscaux
Programmes de prestations et autres services
Appels
Gestion et orientation organisationnelles
SC, Cotisations et services à la clientèle
SC, Appels
SC, Politique et Planification
SC, Recouvrement des recettes
SC, Ressources humaines
SC, Programmes d'observation
SC, Finances et Administration
SC, Politique et planification
SC, Informatique
SC, Affaires publiques
SC, Vérification et évaluation de l'entreprise
Avocat général principal, Services juridiques
SC, Pacifique, Prairies, Nord de l'Ontario, Sud de l'Ontario, Québec et Atlantique

Annexe B Conseil de direction

Michael L. Turcotte
Président, Conseil de direction
Administrateur de sociétés
La Malbaie (Québec)

Camille Belliveau
Consultant principal (à son compte)
Shediac (Nouveau-Brunswick)

Esmail Bharwani
Consultant principal en fiscalité et en affaires et stagiaire en droit à la société Fraser Milner Casgrain SARL
Calgary (Alberta)

L. Bernice Buckle
Propriétaire-exploitant d'une petite entreprise (à la retraite)
Corner Brook (Terre-Neuve-Labrador)

Raymond Desrochers
Associé
BDO Dunwoody LLP Chartered Accountants
Winnipeg (Manitoba)

André Gingras
André Gingras et Associés inc.
Montréal (Québec)

James J. Hewitt
Comptable en gestion accrédité (membre)
Penticton (Colombie-Britannique)

W. Grant Hinchey
Président et directeur financier
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Linda Yvonne Ivany
Directrice des finances
Région de l'Atlantique (à la retraite) KPMG SARL
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Howard A. Leeson
Chef de département et professeur de sciences politiques
Université de Régina
Régina (Saskatchewan)

James L. MacPhee
Associé directeur général
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague (Île-du-Prince-Édouard)

Stephen E. Rudin
Directeur général
Société Alzheimer du Canada
Toronto (Ontario)

Brock A. Smith
Consultant en relations publiques
Toronto (Ontario)

Alan Nymark
Commissaire
Agence des douanes et du revenu du Canada
Ottawa (Ontario)

Annexe C Information financière détaillée

Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Secteurs d'activité				
Services des douanes (voir notes en bas de page)	576 948		607 955	606 369
Services fiscaux	2 058 821	2 127 841	2 117 655	2 116 129
Programmes de prestations et autres services	224 478	260 264	265 703	263 876
Appels	100 674	95 205	104 039	103 833
Gestion et orientation organisationnelles	842 247	891 573	916 622	917 389
Budget principal des dépenses (brut)	3 803 168	3 374 883	4 011 974	4 007 596
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	140 889	142 732	142 732	142 732
Total du Budget principal des dépenses[1]	**3 662 279**	**3 232 151**	**3 869 242**	**3 864 864**
Rajustements 2003-2004 seulement[2]				
Transferts d'autres ministères et à d'autres ministères	2 387			
Conventions collectives	39 382			
Réduction pour 1 G$ en réaffectation	(22 000)			
Rajustements pour la vérification de l'origine / Enquêtes des douanes	3 068			
Impôt calculé sur le revenu (incl Nunavut & TNO)	26 650			
Sécurité maritime	5 300			
Contrôles de la criminalité	352			
Initiatives sur la frontière intelligente de la SPA	64 318			
Report de 2002-2003	141 066			
Rajustements - budget fédéral 2003	23 952			
Autres rajustements	273			
Total MJANR 2004-2005	**3 947 027**	**3 232 151**	**3 869 242**	**3 864 864**
Programme d'innovation pour les langues officielles	122			
Fonction de contrôleur moderne	530			
Projet de réforme de la classification	4 317			
Aéroport international Lester B. Pearson	11 698			
Rajustements – ASE	(2 576)			
Rajustements – Recettes disponibles	73			
Disposition des biens de la couronne	482			
Montants adjugés par la cour	1 459			
Régimes de prestations aux employés/maternité/indemnité	3 281			
Transfert à l'ASFC[3]	(911 300)	(169 046)	(783 152)	(811 012)
Niveaux de référence révisés (AAP)	**3 055 113**	**3 063 105**	**3 086 090**	**3 053 852**

(en milliers de dollars)		Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Autres rajustements					
	Conventions collectives	8 420	8 528	8 528	8 528
	Conseil National Traverser les frontieres	(25)	(25)		
	Rajustements RPC (volume de travail)	4 083	4 365	4 365	4 365
	Rajustements RPC (recettes à valoir sur le crédit)	(3 740)	(3 740)	(3 740)	(3 740)
	Réduction supplémentaire pour 1 G$ en réaffectation		(9 000)	(9 000)	(9 000)
	Blanchiment d'argent[4]		2 034	2 034	2 034
	Transfert du Secretariat de la Societe d'État		838	838	838
	Recettes de ventes de biens immobiliers		5		
	Règles fiscales des organismes de bienfaisance[5]		11 341	11 324	11 322
	Report de 2003-2004		217 625		
	Report de 2003-2004 – portion de l'ASFC		(106 373)		
	Dépenses prévues (voir Tableau 2)	3 063 851	3 188 703	3 100 439	3 068 199
Moins :	Recettes non disponibles[6]	1 796 646	1 796 539	1 796 539	1 796 539
	Recettes disponibles en vertu de la *Loi sur l'ADRC*	22 897	19 089	19 260	19 345
Plus :	Coût des services reçus sans frais	454 052	475 554	475 554	475 554
	Coût net du programme	**1 698 360**	**1 848 629**	**1 760 194**	**1 727 869**
Équivalents temps plein (niveaux de référence révisés – AAP)[7]		**39 388**	**37 761**	**38 338**	**38 198**
Équivalents temps plein (dépenses prévues)[7]		**39 388**	**38 312**	**38 451**	**38 317**

1 Pour l'exercice 2003-2004, comme dans le Budget principal des dépenses. L'exercice 2004-2005 exclut le Crédit 1 pour les dépenses de fonctionnement et le régime de prestations aux employés pour la direction générale des Douanes, les enquêtes spéciales et les appels pour les Douanes et le Laboratoire; les dépenses majeures d'immobilisations pour les projets des biens immobiliers (Crédit 5). Les exercices 2004-2005 et 2006-2007 incluent tout le programme des Douanes.

2 L'impact continu (le cas échéant) de ces initiatives est déjà inclus dans le Budget principal des dépenses de 2004-2005.

3 L'exercice 2003-2004 représente une estimation des autorités de l'ASFC tel qu'il existait le 1er avril 2003. L'exercice 2004-2005 inclut la partie des soutiens administratifs de l'ASFC, une partie de la réserve incluant le Plan d'investissement et le Plan de gestion des biens immobiliers en plus d'un rajustement aux enquêtes et appels des Douanes, et une réduction de 12 110 G$ de recettes disponibles. Les exercices 2005-2006 et 2006-2007 incluent tout l'argent transféré à l'ASFC pour ces exercices en plus de la réduction continue des recettes disponibles.

4 Ce montant est divisé avec l'ASFC.

5 Cet élément fait parti du budget fédéral de mars 2003 (un total de 12 M$ incluant autres ministères courants); il n'est pas encore approuvé et l'information détaillée connexe est encore à l'étude.

6 Les recettes non disponibles (fondées sur les données réelles 2002-2003) incluent les intérêts et les pénalités en plus des intérêts payés sur les remboursements de l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés qui sont maintenant déclarés comme des recettes non fiscales.

7 Les ETP ont été rajustés pour représenter le transfert à l'ASFC.

Tableau 2 : Dépenses prévues de l'Agence par secteur d'activité

Secteurs d'activité	2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	ETP	en milliers $	ETP	en milliers $	ETP	en milliers $	ETP	en milliers $
Services fiscaux	28 287	2 004 748	28 008	2 073 911	27 662	2 001 977	27 631	2 000 236
Programmes de prestations et autres services	1 046	245 497	1 543	259 884	1 524	265 323	1 496	263 496
Appels	1 188	86 747	1 235	91 796	1 256	90 342	1 255	90 284
Gestion et orientation organisationnelles	8 867	726 859	7 526	763 112	8 009	742 797	7 935	714 183
Total	**39 388**	**3 063 851**	**38 312**	**3 188 703**	**38 451**	**3 100 439**	**38 317**	**3 068 199**

Tableau 3 : Partie II du Budget principal des dépenses

Crédit	(en milliers de dollars)	Budget principal des dépenses 2003-2004	Budget principal des dépenses 2004-2005
	Agence des douanes et du revenu du Canada		
1	Dépenses de fonctionnement	2 843 083	2 449 124
5	Contributions	137 208	143 726
(L)	Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	67	70
(L)	Dépenses des recettes résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'ADRC*	34 076	31 199
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	477 496	449 032
(L)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	147 000	159 000
–	Dépenses en capital	23 349	
	Total de l'Agence	**3 662 279**	**3 232 151**

Tableau 4 : Articles courants de dépenses

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004[1]	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Personnel				
Traitements et salaires	2 128 360	2 143 375	2 044 571	2 041 982
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	357 814	436 937	439 601	439 018
Total partiel	**2 486 174**	**2 580 312**	**2 484 172**	**2 481 000**
Produits et services				
Transport et communications	127 544	131 143	131 107	122 675
Information	4 025	4 138	4 137	3 871
Services professionnels et spéciaux	122 148	125 595	125 561	117 486
Locations	7 241	7 445	7 443	6 965
Achat de services de réparation et d'entretien	70 271	72 253	72 233	67 588
Services publics, fournitures et approvisionnements	31 767	32 663	32 654	30 554
Autres subventions et paiements	5 905	6 072	6 070	5 680
Achat de machinerie et d'équipement	70 829	72 828	72 808	68 126
Total partiel	**439 730**	**452 137**	**452 013**	**422 945**
Paiements de transfert				
Subventions (paiements législatifs)	147 424	159 000	167 000	167 000
Contributions	137 270	143 726	143 726	143 726
Total partiel	**284 694**	**302 726**	**310 726**	**310 726**
Dépenses budgétaires brutes	3 210 598	3 335 175	3 246 911	3 214 671
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	146 747	146 472	146 472	146 472
Dépenses budgétaires nettes	**3 063 851**	**3 188 703**	**3 100 439**	**3 068 199**

[1] La répartition par sujet pour l'ADRC en 2003-2004 est évaluée selon les dépenses réelles moins les dépenses prévues par sujet dans le Budget principal des dépenses de l'exercice 2004-2005 de l'ASFC.

Tableau 5 : Résumé des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Subventions				
Programmes de prestations et autres services				
Versements d'allocations spéciales pour enfants (ASE)	147 424	159 000	167 000	167 000
Versements mensuels libres d'impôt faits aux organismes et aux parents nourriciers qui sont autorisés par les gouvernements fédéral et provinciaux à fournir les soins et l'éducation aux enfants de moins de 18 ans, qui demeurent physiquement au Canada et qui ne sont pas sous la garde de leurs parents. Les versements d'ASE sont l'équivalent des versements de la prestation fiscale canadienne pour enfants. Les versements d'ASE sont régis par la *Loi sur les allocations spéciales pour enfants* qui stipule que ces versements doivent être puisés dans le Trésor public.				
Contributions				
Services fiscaux				
Contributions à la province de Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale	137 029	143 726	143 726	143 726
Selon l'entente relative à la TPS, le Québec administre la TPS sur son territoire en vertu des normes nationales, selon les modalités spécifiques conclues conjointement par l'ADRC et le ministère du Revenu du Québec (MRQ).				
Le MRQ reçoit une compensation qui n'excède pas ce que le Canada engagerait si la TPS était administrée par l'Agence. La compensation est calculée annuellement selon la formule convenue dans l'entente relative à la TPS.				
Contributions versées à l'Association canadienne des constructeurs d'habitations visant à appuyer la campagne d'information « Par écrit SVP! » auprès des consommateurs.	241			
Total des contributions	**137 270**	**143 726**	**143 726**	**143 726**
Total des paiements de transfert	**284 694**	**302 726**	**310 726**	**310 726**

Tableau 6 : Sources des recettes disponibles et des recettes non fiscales non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2003-2004[1]	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
En vertu de la *Loi sur l'ADRC*				
Remboursements de dépenses d'années passées	1 433	852	852	852
Services de nature réglementaire	2 198	2 535	2 535	2 535
Services de nature non réglementaire	21 197	16 448	16 657	16 760
Ventes de biens et de produits d'information	80	80	80	80
Autres frais	43	40	40	40
Total partiel	24 951	19 955	20 164	20 267
Moins : Montants recouvrés au nom d'autres ministères	2 054	866	904	922
Total – En vertu de la *Loi sur l'ADRC*	22 897	19 089	19 260	19 345
Recettes à valoir sur le crédit				
Régime de pensions du Canada	68 814	68 539	68 539	68 539
Assurance-emploi	77 933	77 933	77 933	77 933
Total – Recettes à valoir sur le crédit	146 747	146 472	146 472	146 472
Total des recettes disponibles	169 644	165 561	165 732	165 817

[1] Recettes disponibles en vertu de la *Loi sur l'ADRC* de 2003-2004 représentent les chiffres établis dans les Comptes publics (30 950 k$) moins la portion affectée à l'ASFC qui représente : a) les recettes perçues par la direction générale des Douanes jusqu'au 12 décembre 2003(7 117 k$ + 1 064 k$ pour autres ministères); et depuis, les recettes des Douanes ont été établies comme non disponibles et b) 936 k$ en redevances liées à la technologie IONSCAN et perçues par le Service des Travaux scientifiques et de laboratoire.

Tableau 7 : Recettes non fiscales non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2003-2004[1]	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Remboursements de dépenses d'années passées				
Redressements des sommes à payer des années passées	1 775	1 775	1 775	1 775
Ventes de produits et services				
Location et utilisation de biens publics	497	497	497	497
Services de nature réglementaire				
Divers	14	14	14	14
Services de nature non réglementaire[2]				
Administration des programmes provinciaux	70			
Services spéciaux	37			
Autres frais				
Recouvrement des prestations aux employés	25 921	25 921	25 921	25 921
Recettes différées	(81)	(81)	(81)	(81)
Divers	3 564	3 564	3 564	3 564
	30 022	29 915	29 915	29 915

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2003-2004[1]	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Varié				
Intérêts et pénalités[2]				
Impôt sur le revenu des particuliers	1 594 806	1 594 806	1 594 806	1 594 806
Sociétés	734 632	734 632	734 632	734 632
TPS/TVH, droits d'importation, droits d'accise, droit pour la sécurité des passagers du transport aérien	409 790	409 790	409 790	409 790
Total partiel	**2 739 228**	**2 739 228**	**2 739 228**	**2 739 228**
Intérêt payé sur les remboursements[3]				
Impôt sur le revenu des particuliers	(111 652)	(111 652)	(111 652)	(111 652)
Sociétés	(864 019)	(864 019)	(864 019)	(864 019)
TPS/TVH, droits d'importation, droits d'accise, droit pour la sécurité des passagers du transport aérien	(28 179)	(28 179)	(28 179)	(28 179)
Total partiel	**(985 850)**	**(985 850)**	**(985 850)**	**(985 850)**
Divers				
Amendes imposées par le tribunal	8 593	8 593	8 593	8 593
Frais administratifs perçus pour les effets refusés	2 721	2 721	2 721	2 721
Intérêts gagnés sur les recettes non fiscales	17	17	17	17
Varié	(192)	(192)	(192)	(192)
Dons à la couronne	3	3	3	3
Autre	329	329	329	329
Total partiel	**11 471**	**11 471**	**11 471**	**11 471**
	1 764 849	1 764 849	1 764 849	1 764 849
Total des recettes non disponibles – recettes non-fiscales	**1 796 646**	**1 796 539**	**1 796 539**	**1 796 539**

1 Prévision 2003-2004 représente les données réelles où elles sont disponibles et les données réelles de l'exercice 2002-2003 pour le reste.

2 Ces éléments sont habituellement déclarés comme des recettes disponibles; elles sont indiquées comme non disponibles en vue de la décision du 12 décembre 2003 qui a déplacé la portion de recettes disponibles de la direction générale des Douanes aux recettes non disponibles. Les montants indiqués ici représentent la portion des recettes de l'ADRC.

3 Intérêts et pénalités et intérêts payés sur les remboursements d'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés non pas été signalés dans le RPP 2003-2004, puisqu'auparavant ils ont été identifiés comme recettes fiscales.

Tableau 8 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses prévues	3 188 703
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	230 264
Services de la paye fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 518
Contributions de l'employeur aux coûts des avantages sociaux des employés et aux primes d'assurance fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor	171 470
Services juridiques fournis par le ministère de la Justice	66 678
Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général	3 762
Indemnités pour accident du travail fournies par Ressources humaines et Développement des compétences Canada	1 863
Total des services reçus sans frais	**475 554**
Moins : Recettes disponibles[1]	19 089
Moins : Recettes non disponibles	1 796 539
Coût net du programme pour 2004-2005	**1 848 629**

[1] Inclut seulement les recettes disponibles selon la *Loi sur l'ADRC*.

Tableau 9 : Plan d'investissement de l'ADRC 2004-2005 à 2006-2007

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
NOUVEAUX PROJETS DEPUIS LE DERNIER PLAN							
Service d'archivage et d'extraction des images de versements	2 500	4 400				6 900	Ce projet vise le microfilmage d'une partie des quelque 42 millions de chèques et de pièces justificatives que l'ADRC enregistre à de nombreux emplacements.
Prestation des services de rémunération (y compris le libre-service des employés et le libre-service des gestionnaires)	5 900	7 600				13 500	Le libre-service des employés permettra aux employés d'accéder à leurs données personnelles dans le SAE, de les visualiser et de les tenir à jour. Le libre-service des gestionnaires permettra aux superviseurs d'accéder aux données financières et administratives ainsi qu'aux données sur les RH, et lancer des processus. Cela diminuera le temps consacré aux services administratifs dans le cadre des fonctions visées.
Total – Nouveaux projets	**8 400**	**12 000**				**20 400**	
PROJETS EXISTANTS							
Enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR		31 500	38 521			70 021	Restructuration et amélioration du projet visant les autres prélèvements, restructuration de la TPS/TVH, numéro d'entreprise (NE), développement T2, restructuration de la déclaration de renseignements, cartes de débit et modernisation de la TED.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Registre du numéro d'entreprise (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	2 987					2 987	L'inscription intégrée au numéro d'entreprise est la prochaine étape de l'inscription intégrée aux programmes visant les entreprises, que l'ADRC est en train de mettre en oeuvre avec certaines provinces et divers ministères. La prochaine étape consiste à faire adopter le numéro d'entreprise (NE) à d'autres partenaires de l'inscription intégrée.
Restructuration de la TPS/TVH (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	35 090		45			35 135	La restructuration de la TPS/TVH renforcera l'efficience et réduira les coûts liés à l'observation. Cette initiative vise à améliorer le service à la clientèle et l'exécution des programmes, à permettre à l'ADRC d'établir de nouveaux partenariats avec les provinces et les territoires, et à entretenir les relations avec le ministère du Revenu du Québec et les provinces où la TVH est en vigueur.
Développement T2 – Production des déclarations T2 par Internet (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	2 157					2 157	Ce projet permettra d'élargir les options de la production sur papier et de la transmission électronique des déclarations (TED). Les clients bénéficieront d'une méthode de production des déclarations pratique et sûre, tandis que l'ADRC bénéficiera d'une réduction des frais de traitement.
Restructuration des déclarations de renseignements (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	2 217					2 217	Restructuration du système qui traite les déclarations produites sur support magnétique. Le nouveau système servira de plateforme pour la prestations des services électroniques relatifs aux déclarations de renseignements. Il utilisera du matériel et des logiciels documentés et adaptés aux technologies modernes.
Projet visant les autres prélèvements (PVAP) (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	43 478		70			43 548	Améliorer les systèmes actuels de la taxe d'accise afin d'offrir un meilleur service à la clientèle et de renforcer l'exécution des programmes.
Système intégré de soutien des infrastructures d'entreprise (Direction générale des programmes d'observation)	8 059	5 400	6 600	3 079	0	23 138	Fournir des outils intégrés pour la validation et l'exécution, afin de mieux gérer la charge de travail des Programmes d'observation et d'améliorer l'établissement de rapports de rendement.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Gouvernement en direct - Phase 3	30 156		81			30 237	Les initiatives comprennent ce qui suit : NE commun, transmission par Internet des déclarations des sociétés, Service d'information interactif, Projet de validation du revenu, page d'accueil personnelle, SV/SRG/RPC, faisabilité de la paie, Programme des nouvelles cotisations (PNC) partagé, service de production des déclarations T4 par Internet.
Amélioration du centre d'appel	2 375	349	204			2 928	Améliorer le Centre d'appel pour les recouvrements de l'ADRC pour automatiser les procédures habituelles, afin d'améliorer l'efficience de l'utilisation des ressources et d'offrir aux clients l'option libre-service.
Recouvrement intégré des recettes	6 890	8 000	24 100			38 990	Automatiser les tâches liées au recouvrement des recettes, afin de réaliser de plus grandes économies en matière de fonctionnement grâce à une meilleure répartition des charges de travail et à une meilleure gestion des cas.
Restructuration du rapprochement des déclarations de revenus T1	2 846					2 846	L'amélioration du système de rapprochement T1 permettra d'effectuer le rapprochement des T3, et la possibilité de renforcer le repérage et la correction d'erreurs en faveur du client ainsi que d'élargir les fonctions relatives à la validation des demandes et des crédits provinciaux.
Examen du système d'équité	1 540	1 200	200			2 940	Améliorer le système pour enregistrer et gérer les demandes des Canadiens relatives à l'annulation ou à la dispense discrétionnaire des intérêts et établir des rapports s'y rattachant.
Enveloppe de l'infrastructure de la TI		13 500	16 500			30 000	Besoins en matière d'infrastructure pour la disponibilité du service, la récupération aux centres de données, le commerce électronique, et autres.
Infrastructure du commerce électronique	15 437					15 437	Acquérir une nouvelle infrastructure informatique pour le commerce électronique afin d'améliorer les services électroniques actuels et de permettre la croissance future des initiatives de commerce électronique.
Disponibilité du service	23 283					23 283	Fournir un service 24 h sur 24 pour l'infrastructure informatique centrale.
Récupération aux centres de données	23 141	3 324	362			26 827	Élaborer et mettre en œuvre des fonctions de récupération pour les systèmes essentiels de l'ADRC en cas de perte catastrophique du Centre de données Héron (CDH) ou du Centre de données St. Laurent (CDSL).

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Renseignements d'entreprise/Aide à la décision (RE/AD)	5 240					5 240	Permettre le remplacement des systèmes d'information « cloisonnés » existants par un « entrepôt de données » intégré pour l'ensemble de l'Agence; améliorer l'exécution des programmes en repérant les tendances, en évaluant les risques et en analysant l'efficacité des politiques.
Services de rémunération	7 234	10 797	1 255			19 286	Nouveau système modernisé de services de rémunération qui réduira le volume de papier et le traitement manuel de gros volumes de données en maximisant l'utilisation de la technologie disponible.
Suivi de la gestion des ressources humaines	2 501		42			2 543	Cette initiative consiste à examiner l'intégrité des données de gestion organisationnelle dans le module RH du SAE et à améliorer les modules RH et Finances du SAE.
Régime de classification de l'Agence – Le remaniement de la gestion de l'organisation[1]	2 957	1 620	3 466			8 043	Continuer le travail nécessaire pour améliorer la fonctionnalité et l'intégrité des données du système modulaire de gestion de l'organisation et de la classification de l'Agence dans le SAE qui est aussi une dépendance à l'égard de projets en aval, p. ex. Système de gestion des ressources humaines (SGRH), Projet de renouvellement de la prestation des services en rémunération (PRPSR), libre-service des employés (LSE), libre-service des gestionnaires (LSG), la planification des frais de personnel (PFP), ressourcement, etc.
Renouvellement des RH	5 914		160			6 074	La mise en oeuvre d'une technologie de pointe pour appuyer le libre-service des employés et la gestion des ressources humaines.
Réforme et renouvellement administratifs	16 168	360	1 672			18 200	Cette initiative améliorera la prestation des services administratifs grâce au renforcement de notre cadre de gestion et à l'introduction de l'intégration administrative, de la flexibilité et des économies.
Élaboration de la SIF – Phase 2	18 748		541			19 289	La phase 2 permettra d'améliorer le système et les processus du grand livre des recettes pour appuyer les exigences en matière de comptabilité d'exercice, de contrôle, de rapprochement et d'établissement de rapports internes et externes de la Stratégie d'information financière du gouvernement.
Comptabilité par activités	930		40			970	Cette initiative avancera la gestion stratégique des coûts de l'Agence en augmentant la mise en oeuvre de la gestion par activités pour améliorer l'exactitude de l'information sur les coûts et soutenir l'intégration d'information financière et non financière.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Mesure du rendement (auparavant fiche d'évaluation équilibrée)	15 777	2 070	710			18 557	Mettre en oeuvre un cadre de mesure du rendement de l'Agence pour satisfaire aux exigences en matière de rapports et permettre à l'Agence de devenir une entité qui fonctionne de manière plus stratégique et qui est en mesure de s'adapter rapidement aux besoins évolutifs et aux répercussions sur l'environnement.
Total – Projets existants	**275 125**	**78 120**	**94 569**	**3 079**		**450 893**	
PROJETS ACHEVÉS DEPUIS LE DERNIER PLAN							
Cartes de débit [Bureaux des services fiscaux (BSF)](fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	1 310					1 310	Élaborer, pour les cartes de débit, une application qui permettra le paiement des taxes et des impôts aux comptoirs des bureaux des services fiscaux et des centres fiscaux.
Modernisation de la TED (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	5 002					5 002	La modernisation de la TED (aussi appelée « TED en direct ») permettra aux agents de traiter des déclarations T1, l'extraction d'accusés de réception et la visualisation des résultats du Système électronique de notification de débits (SEND) par Internet.
Automatisation des déclarations T3	2 095					2 095	Élaborer un système automatisé qui permettra la transmission des déclarations T3 par voie électronique, afin de réduire les frais de traitement et d'accroître l'efficience.
Gouvernement en direct – Phase 1	18 382					18 382	Initiatives de Gouvernement en direct, notamment IMPÔTNET T4, IMPÔTEL pour la paie, partenaires de l'inscription, IMPÔTNET TPS/TVH, options de libre-service, accès aux comptes, changement d'adresse et autres changements de renseignements personnels par Internet.
Stabilisation du Système administratif d'entreprise (SAE)	20 800					20 800	Améliorer le SAE, notamment éliminer les recours non essentiels au paiement en direct, réduire les erreurs de traitement par lot, mettre en oeuvre les *LCP (Legal change patch)* actuels, régler les questions d'intégrité des données et mettre à jour la documentation sur les systèmes et la formation.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Mise à jour du Système administratif d'entreprise	5 150					5 150	Mettre à jour le produit SAP à la version 4,6 pour activer les processus désignés comme étant les objectifs clés de la Reforme et du renouvellement administratifs.
Total – Projets achevés	**52 739**	**0**	**0**	**0**	**0**	**52 739**	
Total – Fonds engagés	**336 264**	**90 120**	**94 569**	**3 079**	**0**	**524 032**	
Fonds non affectés	**16 400**	**1 500**	**8 700**	**73 200**	**0**	**99 800**	
Fonds d'investissement total	**352 664**	**91 620**	**103 269**	**76 279**	**0**	**623 832**	

[1] Montant approuvé à l'origine. Sera révisé.

Tableau 10 : Plan de gestion des biens – Résumé pluriannuel

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2003-2004	Projetées 2004-2005	Projetées 2005-2006	Projetées 2006-2007
ADRC				
Véhicules	180	382	382	382
Laboratoire	675	197	197	197
Réserve CERP	677	950	950	950
Total – Véhicules et laboratoire et autres postes de financement du remplacement des actifs	**1 532**	**1 528**	**1 528**	**1 528**
Core/Acceuil	81 288	72 677	79 183	86 649
Utilisateur final	19 090	35 231	34 774	37 400
Total – Véhicules et matériel	**101 910**	**109 436**	**115 486**	**125 578**
Biens immobiliers : F & E[1]	27 483	17 760	15 325	14 775
Total	**129 393**	**127 196**	**130 811**	**140 353**
ASFC				
Biens immobiliers : Capital	21 821	23 349	23 349	23 349
Véhicules	720	1 526	1 526	1 526
Contrebande	1 720	1 710	1 710	1 710
Laboratoire		459	459	459
SASP	1 081	1 581	1 573	1 573
Core/Acceuil	16 649	14 886	16 218	17 747
Utilisateur final	3 910	7 216	7 122	7 600
Réserve CERP		250	250	250
Total – Véhicules et matériel	**45 901**	**50 977**	**52 207**	**54 274**
Biens immobiliers : F & E		9 800	9 800	9 800
Total	**45 901**	**60 777**	**62 007**	**64 074**
ADRC et ASFC unies				
Biens immobiliers : F & E	27 483	25 927	25 927	25 927
Biens immobiliers : Capital	21 821	23 349	23 349	23 349
Véhicules	900	1 908	1 908	1 908
Contrebande	1 720	1 710	1 710	1 710
Laboratoire	675	655	655	655
SASP	1 081	1 581	1 573	1 573
Core/Acceuil	97 937	87 563	95 401	104 396
Utilisateur final	23 000	42 447	41 896	45 060
Réserve CERP	677	1 200	1 200	1 200
Total	**175 294**	**186 340**	**193 619**	**205 778**

[1] Le transfert de la Direction générale des douanes à l'ASFC aura une incidence sur le budget, mais nous ne savons pas encore dans quelle mesure.
À noter : le financement proviendra du transfert de crédits d'Infrastructure Canada (St-Stephen, NB). Construire un pont n'est pas inclus dans les grands projets 2,5 M$ en 04-05, 8 M$ en 05-06 et 4,5M$ en 06-07.

Tableau 11 : Budget pour la gestion du portefeuille immobilier

Budget de la gestion du portefeuille planifié – Affectations prévues (en milliers de dollars)					
Budget de fonctionnement et d'entretien	**2004-2005**	**2005-2006**	**2006-2007**	**2007-2008**	**2008-2009**
Initiatives nationales relatives aux biens immobiliers	3 640	3 749	3 287	3 380	3 477
Petits projets de services aux locataires	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500
Grands projets de services aux locataires	7 160	6 076	5 988	5 895	5 798
Initiatives du programme des biens immobiliers	1 460	À déterminer	À déterminer	À déterminer	À déterminer
Total	**17 760**	**15 325**	**14 775**	**14 775**	**14 775**

Annexe D Initiatives horizontales

Le nombre d'initiatives qui exigent un travail de coordination et de collaboration de plusieurs organisations partenaires du gouvernement fédéral augmente continuellement. De nombreux ministères et organismes collaborent à la prestation des politiques, des programmes et des services aux Canadiens. Ces initiatives sont essentielles au succès de notre fonction publique dans la nouvelle économie axée sur le savoir. Le Secrétariat du Conseil du Trésor énumère les principales initiatives dans son site Web à : www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hr-rh_f.asp